



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA ESTADOUNIDENSE  
DE E-COMMERCE 2019-2021”**

**Trabajo de Investigación  
presentado para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Srta. Claudia Castillo La Torre  
Srta. Rosario del Pilar Llacsahuanga Ramos  
Sra. Sinthya Navarro Guris**

**Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana**  
**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**2021**

A mis padres por el apoyo constante que me brindaron en cada etapa de mi desarrollo profesional y por enseñarme el valor de la responsabilidad y perseverancia en cada uno de los objetivos planteados en mi vida; a la Universidad del Pacífico por su excelente calidad de enseñanza y plana docente; y a Dios por guiar cada paso de mis decisiones.

**Claudia Castillo La Torre**

A Dios y a la niñita María por su bendición y presencia en todo momento, por darme la fuerza de sobreponerme a las adversidades y lograr terminar este proyecto; a mis papás y a mi hermano, por su amor, apoyo, paciencia, esfuerzo y acompañamiento constante en cada etapa de mi vida, sin ellos, yo no sería quien soy y todo esfuerzo vale la pena por ellos. Un beso a mi papi al cielo, este logro va para ti. Gracias por todo.

**Pilar Llacsahuanga Ramos**

Este trabajo está dedicado a mi familia, en especial, a mi esposo y a mi hija, por su paciencia. Siempre me han apoyado a alcanzar mis metas y este logro no fue la excepción. Además, quiero agradecer a las personas que me ayudaron a lograr que esta investigación sea fructífera.

**Sinthya Navarro Guris**

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y a nuestro asesor Wilfredo Lafosse por todo su apoyo a lo largo de esta investigación.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se centra en el mercado estadounidense y tiene como objetivo proponer un plan estratégico que oriente a Amazon, empresa líder en *e-commerce*, al mayor crecimiento posible durante los años 2019-2021, ya que se identificó un problema en la empresa: Amazon no presenta objetivos claros que le permitan afrontar de la mejor manera el futuro. La propuesta de este trabajo es mejorar las ventas de esta empresa a través de su plataforma virtual, la apertura de tiendas físicas de marcas propias y el incremento de las tiendas Amazon Go.

Para encontrar las causas del problema, se hicieron diversos análisis. Primero, se analizó de manera externa aplicando herramientas como Pestelg, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz del perfil competitivo. Luego, para el análisis interno, se evaluó la cadena de valor y la matriz VRIO. Finalmente, como resultado de este análisis, se determinó que las causas principales que dan origen al problema son el incremento de la competencia en el mercado de *e-commerce*, la falta de medios de distribución propios, la poca participación publicitaria en redes sociales y la responsabilidad por la calidad de productos fabricados por terceros. Los síntomas que hicieron que las causas fueran identificadas son el incremento en la oferta de servicios de *e-commerce* por parte de Ebay, Walmart, entre otros; el posible aumento del cobro de servicio de entrega del Servicio Postal de Estados Unidos, los avisos casi nulos de Amazon en redes sociales como Facebook e Instagram; y las devoluciones de productos. Por lo mencionado, se generó y seleccionó una estrategia; para lo cual, se trabajó con las matrices FODA y Ansoff.

Se elaboraron planes funcionales en los cuales se presentaron diversas propuestas de solución, entre las principales se encuentran las siguientes: (i) incrementar el número de suscriptores al programa Amazon Prime, (ii) aumentar la distribución mediante drones, (iii) generar mayor participación en redes sociales e (iv) incrementar la venta de productos de marcas propias. Todo esto, sumado a la confianza en la marca, permitirá a corto plazo elevar las ventas de la empresa.

Para desarrollar las propuestas de solución, se han considerado conceptos de innovación, tecnología, marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. Se ha comprobado la viabilidad de la propuesta aplicando herramientas de análisis financiero. Esto dio resultados óptimos: un VAN financiero de USD 21,74 MM y un TIR de 70%, el cual es mayor al COK de 10,12%.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales.....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	1
3. Definición del problema .....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del macroentorno: Pestelg.....	5
1.1 Variable política.....	5
1.2 Variable económica .....	5
1.2.1 Producto bruto interno (PBI) .....	5
1.2.2 Inflación .....	6
1.2.3 Tasa de desempleo .....	6
1.3 Variables social y cultural .....	6
1.4 Variable tecnológica .....	7
1.5 Variable ecológica .....	8
1.6 Variable legal.....	8
1.7 Variable global .....	8
2. Análisis del sector: cinco fuerzas de Porter .....	9
2.1 Intensidad de la rivalidad de competidores actuales .....	9
2.2 Poder negociador de los compradores.....	10

2.3 Poder negociador de los proveedores .....	10
2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	11
2.5 Amenaza de competidores potenciales .....	11
2.5.1 Conclusión del análisis del sector .....	12
3. Matriz del perfil competitivo .....	12
3.1 Conclusión de la matriz del perfil competitivo.....	12
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	13
 <b>Capítulo III. Análisis interno.....</b>	<b>14</b>
1. Evaluación de la cadena de valor .....	14
1.1 Actividades primarias.....	14
1.1.1 Logística interna .....	14
1.1.2 Operaciones .....	15
1.1.3 Logística externa.....	15
1.1.4 Marketing y ventas.....	16
1.1.5 Servicio .....	17
1.2 Actividades de apoyo .....	18
1.2.1 Aprovechamiento.....	18
1.2.2 Infraestructura de la empresa.....	19
1.2.3 Dirección de recursos humanos .....	20
1.2.4 Sistemas de información administrativa.....	21
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
3. Matriz VRIO.....	23
4. Determinación de la estrategia genérica en base a ventajas competitivas obtenidas .....	24
 <b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>26</b>
1. Misión y visión .....	26

1.1 Misión .....	26
1.2 Visión .....	26
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos .....	26
3.1 Rentabilidad.....	26
3.2 Crecimiento .....	27
3.3 Consolidación .....	27
<b>Capítulo V. Generación y selección de estrategia .....</b>	<b>28</b>
1. Matriz FODA cruzado.....	28
2. Estrategia de crecimiento en base a la matriz de Ansoff.....	28
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	29
4. Descripción de la estrategia seleccionada .....	29
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>31</b>
1. Plan funcional de marketing .....	31
1.1 Objetivo general.....	31
1.2 Objetivos específicos .....	31
1.3 Estrategias de marketing para lograr los objetivos .....	32
1.3.1 Segmentación .....	32
1.3.2 Posicionamiento.....	33
1.4 Mix de marketing.....	34
1.4.1 Producto-servicios .....	34
1.4.2 Precio .....	36
1.4.3 Plaza .....	37
1.4.4 Promoción .....	38
1.4.5 Personas.....	38

1.4.6 Procesos.....	39
1.4.7 Proactividad.....	39
1.5 Plan de acción.....	40
1.6 Presupuesto.....	41
2. Plan funcional de operaciones .....	41
2.1 Objetivos estratégicos de operaciones 2019-2021 .....	41
2.2 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de operaciones .....	42
2.2.1 Mejorar en la eficiencia de la cadena de suministro .....	42
2.2.2 Incrementar distribución mediante drones .....	43
2.2.3 Establecer más tiendas físicas “Amazon Go” .....	43
2.2.4 Incrementar productos de marcas propias “Amazon Essential” .....	44
2.3 Presupuesto del plan de operaciones .....	45
3. Plan funcional de recursos humanos .....	45
3.1 Objetivos estratégicos de recursos humanos 2019-2021 .....	46
3.2 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de recursos humanos .....	46
3.2.1 Plantear indicadores objetivos en la evaluación laboral.....	46
3.2.2 Incrementar políticas de seguridad laboral a los colaboradores .....	46
3.2.3 Encuestas de clima laboral al personal de la compañía.....	46
3.2.4 Programas de capacitación o formación a los colaboradores .....	46
3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos.....	47
4. Plan de responsabilidad social empresarial .....	47
4.1 Objetivo general.....	47
4.2 Objetivos estratégicos de responsabilidad social empresarial 2019-2021.....	48
4.3 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de responsabilidad social empresarial	49
4.4 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial .....	50
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	51
5.1 Antecedentes.....	51



5.2 Objetivos .....	52
5.2.1 Incrementar el EBIT.....	52
5.2.2 Sustento .....	522
5.3 Supuestos y políticas .....	52
5.4 Inversión necesaria y plan de financiamiento.....	53
5.5 Proyecciones financieras con estrategia .....	54
5.6 Proyecciones financieras sin estrategia .....	56
5.7 Obtención de la tasa de descuento: COK y WACC .....	57
5.8 Flujo de caja marginal y cálculo del VAN y TIR .....	58
5.9 Análisis de sensibilidad .....	58
5.9.1 Supuestos.....	58
5.10 Conclusiones del análisis financiero .....	59
 <b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>60</b>
1. Mapa estratégico (tipo BSC) .....	60
 <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones .....	61
 <b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Conclusión variable política.....	5
Tabla 2.	Producto bruto interno (PBI).....	5
Tabla 3.	Indicador de inflación .....	6
Tabla 4.	Indicador de desempleo .....	6
Tabla 5.	Conclusión variable económica.....	6
Tabla 6.	Indicadores social y cultural.....	7
Tabla 7.	Conclusión variable social y cultural.....	7
Tabla 8.	Conclusión variable tecnológica.....	7
Tabla 9.	Conclusión variable ecológica.....	8
Tabla 10.	Conclusión variable legal.....	8
Tabla 11.	Estudios de mercado-investigación e innovación.....	9
Tabla 12.	Conclusión variable global.....	9
Tabla 13.	Compañías con distribución y venta por <i>e-commerce</i> .....	10
Tabla 14.	Matriz del perfil competitivo.....	12
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
Tabla 16.	Conclusión logística interna .....	15
Tabla 17.	Conclusión operaciones .....	15
Tabla 18.	Conclusión logística externa .....	16
Tabla 19.	Conclusión marketing y ventas .....	17
Tabla 20.	Conclusión servicio .....	18
Tabla 21.	Conclusión aprovisionamiento .....	18
Tabla 22.	Ratios ROE y ROA.....	19
Tabla 23.	Conclusión infraestructura de la empresa .....	20
Tabla 24.	Conclusión dirección de recursos humanos .....	21
Tabla 25.	Conclusión sistemas de información administrativa.....	21
Tabla 26.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
Tabla 27.	Matriz VRIO .....	23
Tabla 28.	Matriz FODA cruzado .....	28
Tabla 29.	Matriz de Ansoff.....	28
Tabla 30.	Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	29
Tabla 31.	Objetivos específicos del plan funcional de marketing.....	31
Tabla 32.	Segmentación Amazon .....	32
Tabla 33.	Estrategias de posicionamiento de Amazon.....	34

Tabla 34.	Marcas propias Amazon.....	35
Tabla 35.	Participación de clientes con cuenta Prime .....	37
Tabla 36.	Presupuesto del plan de marketing para el periodo 2019-2021 .....	41
Tabla 37.	Objetivos estratégicos del plan funcional de operaciones .....	42
Tabla 38.	Importaciones de prendas de vestir de China .....	44
Tabla 39.	Inversión en producción de marcas propias .....	45
Tabla 40.	Presupuesto del plan de operaciones para el periodo 2019-2021 .....	45
Tabla 41.	Objetivos estratégicos del plan funcional de recursos humanos .....	46
Tabla 42.	Presupuesto del plan de recursos humanos para el periodo 2019-2021 .....	47
Tabla 43.	Relación <i>stakeholders</i> .....	47
Tabla 44.	Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social empresarial.....	48
Tabla 45.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial para el periodo 2019-2021 .....	50
Tabla 46.	Ingresos netos 2016-2018 (en miles de USD) .....	51
Tabla 47.	Utilidad bruta y EBIT 2016-2018.....	51
Tabla 48.	Objetivos de rentabilidad .....	52
Tabla 49.	Plan de inversión total en USD .....	53
Tabla 50.	Tabla de depreciación en USD .....	54
Tabla 51.	Plan de gastos total en USD .....	54
Tabla 52.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia en miles de USD .....	55
Tabla 53.	Flujo de caja con estrategia en miles de USD .....	55
Tabla 54.	Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia en miles de USD .....	56
Tabla 55.	Flujo de caja sin estrategia en miles de USD .....	56
Tabla 56.	Datos deuda y capital.....	57
Tabla 57.	Determinación del costo del capital (COK) .....	57
Tabla 58.	Determinación del WACC .....	57
Tabla 59.	Flujo de caja marginal en miles de USD.....	58
Tabla 60.	Premisas de crecimiento ventas en miles de USD .....	58
Tabla 61.	Flujo del plan: VAN y TIR .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estrategias genéricas.....	25
Gráfico 2.	Mapa estratégico (tipo BSC) .....	60

## Índice de anexos

Anexo 1.	Personas graduadas en ciencia e ingeniería EE. UU.-China.....	70
Anexo 2.	Ease of doing business ranking.....	71
Anexo 3.	Ingresos netos anuales de Amazon desde 2004 hasta 2018 (en miles de millones de USD) .....	72
Anexo 4.	Evaluación del número de empleados de Amazon 2011-2019 .....	72
Anexo 5.	Países con mayor penetración ventas <i>online</i> .....	73
Anexo 6.	Compras tradicionales <i>versus</i> compras <i>online</i> (categoría de productos) .....	73
Anexo 7.	Tipo de cuenta de Amazon en los Estados Unidos por usuarios.....	74
Anexo 8.	Market Share by Brand.....	74
Anexo 9.	Dron Amazon Prime.....	75
Anexo 10.	Ventas netas anuales de Amazon 2010-2018 por región (en miles de millones de USD) .....	75
Anexo 11.	Estado de resultados 2018 .....	76
Anexo 12.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	77

## **Introducción**

El presente trabajo empieza con una breve descripción de Amazon, la empresa en estudio. Esta descripción ayuda a analizar los factores externos e internos para llevar a cabo la formulación de objetivos y estrategias, y los planes funcionales en las áreas más relevantes de la organización.

En el primer capítulo, se describen los datos y el perfil estratégico de la compañía. Además, se define el problema que, actualmente, enfrenta la empresa, así como el enfoque y descripción de la solución prevista.

En el segundo capítulo, se realiza el análisis de los factores externos, considerando a las variables política, económica, social y cultural, tecnológica, ecológica, legal y global. Además, se plantea el análisis del sector mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de identificar las principales oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta Amazon.

En el tercer capítulo, se evalúa internamente a la empresa Amazon, determinando sus fortalezas y debilidades relevantes. Esto se realiza para analizar las fortalezas encontradas con el fin de obtener las fuentes de ventaja competitiva y luego, la estrategia genérica.

En el cuarto capítulo, en base al análisis realizado en los capítulos anteriores, se formulan los objetivos, detallando la misión y visión, así como el objetivo general y los objetivos estratégicos enfocados en la rentabilidad, el crecimiento y la consolidación.

En el quinto capítulo, se realiza la generación y selección de la estrategia, en base a dos herramientas: la matriz FODA (cruzado) y la matriz de Ansoff. Luego, se plantea el alineamiento de las estrategias con los objetivos y con ello, la selección de la estrategia genérica y la estrategia de crecimiento para Amazon.

En el sexto capítulo, se presentan los planes funcionales de acuerdo con el análisis realizado previamente. Los planes que incluye este trabajo son el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos, el plan de responsabilidad social empresarial y el plan de finanzas y evaluación financiera.

En el séptimo capítulo, se realizan la evaluación y el control de la estrategia mediante la herramienta del mapa estratégico (tipo BSC) a través de la definición de iniciativas e indicadores propuestos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Para ello, se recoge el análisis realizado en los capítulos anteriores.

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

Amazon es una compañía fundada por Jeffrey Bezos el 16 de julio de 1995, en Seattle, Washington, Estados Unidos de Norteamérica (en adelante, Estados Unidos). Esta empresa está dedicada al comercio electrónico y distribución de productos. Amazon inició sus operaciones con la venta de libros por internet. Desde el inicio, tuvo una gran acogida, por lo que logró posicionarse rápidamente en todo el país. En 1997 empezó a cotizar en bolsa con un precio de USD 18 por acción.

Amazon.com fue creado como una librería *online*; sin embargo, optó por diversificarse mostrando en su sitio web productos como música, DVD (video), electrónica, herramientas y cocina. Ante la aceptación y creciente demanda, a partir de 2002, Amazon ingresó a una serie de nuevas categorías que incluyen productos como joyas, prendas de vestir, cuidado personal, salud y comida, ofreciendo descuentos especiales a aquellos clientes que formaban parte del Amazon Prime, servicio de entrega inmediata que brinda la empresa a sus suscriptores.

La empresa busca ser atractiva, segura y amigable para los compradores que no están familiarizados con la compra por internet. En el 2018, Amazon se convirtió en la segunda compañía más valiosa del mundo después de Apple y por encima de Google.

### **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

Amazon eligió Seattle como sede central de negocio, donde construyó su primer centro de distribución de 50.000 pies cuadrados por tres razones importantes: su clúster de tecnología, la proximidad a Ingram (mayorista de libros más grande que controlaba el 50% del mercado de los Estados Unidos) y la falta de impuesto a las ventas. Años después, en el 2000, la empresa contaba con diez centros de distribución que sumados se extendían por 42 hectáreas con una capacidad de 10 mil millones de ventas. En ese año, Amazon logró quintuplicar sus ingresos respecto al año anterior. Cuenta también con seis centros de atención al cliente en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Todos los centros se conectaban a través de una red mundial virtual para coordinar operaciones.



Respecto a su fuerza laboral, en el 2000, la compañía reforzó su equipo de gestión contratando a ejecutivos de renombre con una vasta experiencia, ya que reconoció que no tenían un proceso de planificación estratégica formal y se necesitaba fortalecer ese ámbito. En el 2017, Amazon contaba con 566.000 colaboradores a tiempo completo y parcial. Por ello, la empresa implementó una serie de programas para captar empleados de calidad; además, se preocupó por la capacitación de su personal, ayudándolo con el pago del 95% de la matrícula en cursos que les permita crecer en su trayectoria profesional. Amazon también cuenta con un programa que consiste en alentar a los empleados insatisfechos a retirarse de la empresa, brindándoles entre USD 2.000 y USD 5.000 de acuerdo con su tiempo de permanencia.

Amazon es una empresa innovadora, que ha incursionado en diversos modelos de negocio. Inició con su tienda *online* y, conforme a la aceptación del público, fue incursionando en otro tipo de proyectos. Dentro de los principales modelos de negocio de Amazon, se encuentra Amazon Marketplace, que funciona desde el 2000 como un espacio en la web donde distintas tiendas se reúnen para vender sus productos junto a la selección que ofrece Amazon. En el 2005, la compañía lanzó el programa Amazon Prime, que brinda servicios de entrega inmediata a sus afiliados. Posteriormente en el 2014, salió al mercado, “Alexa”, un asistente virtual desarrollado por Amazon, que responde preguntas y reproduce música. Además, en el 2017, la empresa dio un giro inesperado y adquirió Whole Foods Market, una cadena estadounidense de supermercados, que se encuentra en funcionamiento desde 1980. Esta adquisición marcó un aumento significativo en el compromiso de Amazon con las tiendas físicas que había iniciado en el 2015 cuando comenzó a abrir librerías físicas. Amazon cuenta también con una amplia variedad de plataformas, entre ellas destacan Amazon Associate, Amazon Publishing, Amazon Prime Video y Amazon Fresh.

Actualmente, es difícil imaginar un producto que no se pueda obtener a través de Amazon. El formato de sus operaciones consiste en la distribución de productos que han sido comprados en una tienda virtual. Si bien uno de los pilares de la empresa es la variedad de productos que maneja, el factor esencial para el crecimiento de Amazon se encuentra en los detalles que tiene con sus clientes, ya que busca personalizar cada compra y ofrecer una experiencia inigualable. Esta empresa se preocupa por brindar productos de acuerdo con los gustos de cada cliente, tomando como información base las búsquedas previas que se hayan realizado en Amazon.com. Un cliente puede encontrar diversos tipos de productos captando las mejores opciones de precio y solo con un clic, una pulsación al Amazon Dash Button lanzada en 2015. Además, los productos llegan al cliente en tiempo récord.

En contraposición a la gran aceptación del modelo de negocio que maneja Amazon, es importante considerar la intervención que está teniendo el gobierno estadounidense, ya que el actual presidente, Donald Trump, ha realizado acusaciones severas sobre Amazon al indicar que la empresa aprovecha el uso del servicio postal, por lo que se beneficia con millones de dólares. La fuente de las acusaciones es el informe de analistas de Wall Street, en el cual estimaron que la compañía pagó un 50% menos al Servicio Postal de Estados Unidos de lo que habría desembolsado al utilizar el servicio de UPS. Además, indica que Amazon no paga impuestos suficientes y su posición genera incertidumbre respecto al futuro de la compañía. Estas acusaciones provocaron una disminución del 5% en el valor de las acciones de Amazon.

Además de los problemas que se estaban suscitando con el gobierno, conforme Amazon crecía en Estados Unidos, perdió su ventaja de no estar obligado a imponer un impuesto a las ventas sobre las compras de sus clientes a través de ciertas plataformas. Además, la ciudad de Seattle propuso un impuesto de USD 500 por empleado a todos los grandes empleadores para solventar la construcción de viviendas.

Amazon tiene aún un largo camino por recorrer, la aspiración de su fundador es ser la tienda más grande del planeta. Como parte de este crecimiento, Amazon se encuentra en planes de construcción la segunda sede central (HQ2), por lo que tendrá ofertas en 240 ciudades de Estados Unidos.

En la actualidad, Amazon organiza sus operaciones en tres segmentos: Norteamérica, Internacional y Amazon Web Services (AWS). El presente plan estratégico está enfocado en el segmento de Estados Unidos, ya que al cierre del 2018 Amazon había generado un volumen de ventas de USD 141.370 millones, las cuales representan un 60,70% de sus ventas totales.

### **3. Definición del problema**

El problema que presenta Amazon es el crecimiento diversificado y desordenado que ha tenido desde el inicio de sus operaciones, ya que no cuenta con un plan estratégico que oriente su desarrollo de manera adecuada y no presenta objetivos claros que le permitan afrontar de la mejor manera el futuro. Por otro lado, se suma también la incertidumbre de una posible intervención del gobierno, la cual podría frenar o dificultar el crecimiento de la empresa, ya que Amazon tiene una debilidad: cuenta con una cadena de suministro incompleta.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

La solución propuesta que se plantea es desarrollar un adecuado plan estratégico para el periodo 2019-2021 para Amazon en los Estados Unidos, dado que ese mercado representa el 60,70% (eMarketer 2019) del total de sus ventas. El objetivo de plan es que Amazon se ordene y consolide su crecimiento.

## Capítulo II. Análisis externo

Amazon es una empresa con presencia mundial. Sin embargo, tal como se explicó en el capítulo anterior, el desarrollo de este plan estratégico solo se enfocará en los Estados Unidos, por lo que se evaluará el entorno general de dicho país utilizando el análisis Pestelg y, para el análisis del sector, el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

### 1. Análisis del macroentorno: Pestelg

#### 1.1 Variable política

Para el análisis de esta variable, se ha tomado en cuenta intervenciones del actual presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, dado que ha manifestado en múltiples ocasiones que se encuentra en contra del abuso de poder de compañías del sector *e-commerce*, en cuanto al pago de impuestos y el poder de negociación con diferentes actores de la industria.

**Tabla 1. Conclusión variable política**

Tendencia	Conclusión
Mayor intervención del presidente Donald Trump, debido al abuso de poder en el pago de impuestos y el poder de negociación de las compañías del sector	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 1.2 Variable económica

Estados Unidos tiene uno de los sistemas económicos más desarrollados del mundo, lo que le permite superar profundas crisis económicas mundiales. Su economía creció en 2,2% en el 2017 y 2,9% en el 2018 según las cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI). Para analizar esta variable, se han tomado en cuenta, principalmente, tres indicadores.

##### 1.2.1 Producto bruto interno (PBI)

**Tabla 2. Producto bruto interno (PBI)**

PBI	2016	2017	2018*
PIB (miles de millones de USD)	18.707	19.485	20.513
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,5	2,3	2,9

PBI	2016	2017	2018*
PIB per cápita (USD)	57.815	59.792	62.518

\* Datos estimados

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Fondo Monetario Internacional, 2018.

### 1.2.2 Inflación

La inflación estuvo creciendo entre los años 2016 y 2018; sin embargo, cabe destacar que, durante este último año, la tasa de inflación se mantuvo constante en un 2,4%, tomando como base el índice de precio al consumidor (CPI, por sus siglas en inglés). Además, se proyecta una disminución en los próximos años (Fondo Monetario Internacional 2018).

**Tabla 3. Indicador de inflación**

Indicador de inflación	2016	2017	2018
CPI (%)	1,3	2,1	2,4

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en United States Department of Labor, 2018.

### 1.2.3 Tasa de desempleo

La tasa de desempleo disminuyó de 4,4% a 3,8% en el 2018. El Fondo Monetario Internacional (2018) estima que la tendencia se mantendrá a la baja en el 2019 con 3,5% y en el 2020 con 3,4%.

**Tabla 4. Indicador de desempleo**

Tasa de desempleo	2018	2019	2020
Desempleo (%)	3,8	3,5	3,4

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en United States Department of Labor, 2018.

**Tabla 5. Conclusión variable económica**

Tendencia	Conclusión
Estabilidad de los principales indicadores macroeconómicos, entre ellos, PBI, inflación y tasa de desempleo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.3 Variables social y cultural

En cuanto a estas variables, se puede mencionar que la población de Estados Unidos cuenta con un alto nivel de vida: buena esperanza de vida, acceso a la educación y niveles de ingreso de la

población. Por otro lado, el número de extranjeros viviendo en este país alcanzó 44,5 millones en el 2017, es decir, 13,7% del total de habitantes, lo cual ayudaría a contar con mayor mano de obra.

**Tabla 6. Indicadores social y cultural**

Indicador	Tendencia
Esperanza de vida	80 años
Ingreso familiar per cápita promedio	USD 44.049
Educación superior (de 25 a 64 años)	44,6%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en MarketLine, 2018.

**Tabla 7. Conclusión variable social y cultural**

Tendencia	Conclusión
Alto nivel de vida (buena esperanza de vida, acceso a la educación y niveles de ingreso de la población)	Oportunidad
Incremento del número de extranjeros en Estados Unidos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 1.4 Variable tecnológica

Estados Unidos, a lo largo de los años, ha mantenido su posición de liderazgo en relación con la ciencia, la tecnología y la innovación, debido a que ha estado a la vanguardia en el desarrollo y la mejora de las tecnologías emergentes.

Por otro lado, aunque Estados Unidos posee los mejores sistemas de tecnología de información, los jugadores emergentes como China podrían presentar desafíos a dichos sistemas de innovación, ya que el gasto de China en Investigación & Desarrollo ha crecido a un ritmo acelerado en los últimos años (aumentó 176,5%) mientras que Estados Unidos aumentó 11,9%. Además, China ha superado a Estados Unidos en la cantidad de graduados en los cursos de ciencia e ingeniería (ver anexo 1).

**Tabla 8. Conclusión variable tecnológica**

Tendencia	Conclusión
Posición de liderazgo en relación con la ciencia, la tecnología y la innovación	Oportunidad
Incremento en China del gasto en I&D a un ritmo acelerado en los últimos años (aumentó 176,5%) mientras que Estados Unidos aumentó 11,9%	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.5 Variable ecológica

Respecto a la variable ecológica, Estados Unidos tiene una política ambiental sólida con instituciones bien establecidas a nivel federal y estatal. La Ley del Aire Limpio es una de las principales iniciativas gubernamentales para mejorar la calidad del aire, por lo que existen diferentes estatutos para el agua, el aire, la gestión de residuos y la preservación de la biodiversidad. Además, Estados Unidos está formando asociaciones internacionales como la Asociación Asia-Pacífico para el desarrollo limpio y clima, lo cual ayudará a mejorar los estándares ambientales nacionales e internacionales.

Las iniciativas tomadas por el gobierno de Estados Unidos en cuanto a la variable ecológica son de suma importancia, debido a que es uno de los principales contribuyentes al aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero.

**Tabla 9. Conclusión variable ecológica**

<b>Tendencia</b>	<b>Conclusión</b>
Política sólida ambiental con instituciones bien establecidas a nivel federal y estatal	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.6 Variable legal

Según el informe Doing Business 2018 del Banco Mundial, Estados Unidos ocupó el sexto lugar entre 190 países (ver anexo 2) respecto a la facilidad para hacer negocios. Esto indica un entorno legal favorable; además, permite operar con gran facilidad.

**Tabla 10. Conclusión variable legal**

<b>Tendencia</b>	<b>Conclusión</b>
Facilidad para hacer negocios, en cuanto a libertad comercial y monetaria	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.7 Variable global

Estados Unidos cuenta con un gran número de empresas internacionales alrededor del mundo, ya sea ofreciendo productos físicos vía sucursales o mediante *e-commerce*. Por ello, es que en ambos casos se realizan minuciosos estudios de mercado para conocer mejor al cliente y su cultura; así

como para contrarrestar de forma más eficiente a la competencia global, debido a que las ventas por internet son una tendencia. Cabe resaltar que Estados Unidos es un mercado muy interesante para todas las empresas grandes de diferentes países.

**Tabla 11. Estudios de mercado-investigación e innovación**

Países	Inversión (cifras en USD millones)
Estados Unidos	463.000
China	377.000
Unión Europea	346.000
Japón	155.000
Corea del Sur	74.000

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Semana Económica, 2018.

**Tabla 12. Conclusión variable global**

Tendencia	Conclusión
Incremento de estudios de mercado para empresas globales	Oportunidad
Incremento de la competencia internacional	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Análisis del sector: cinco fuerzas de Porter

El sector que se analizará en el siguiente plan estratégico es el que corresponde a la venta y distribución de productos de venta minorista por internet en Estados Unidos. Con ello, se buscará obtener el grado de atractividad de este y, si es pertinente, resaltar las oportunidades o amenazas que puedan existir.

### 2.1 Intensidad de la rivalidad de competidores actuales

En la actualidad, el *e-commerce* representa un amplio porcentaje del total de ventas de una empresa. Según el informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos, representó el 13% de las ventas totales minoristas en el 2017 y creció un 16% con respecto al año anterior (Gutiérrez 2018).

Los servicios que ofrecen las empresas del rubro de *e-commerce* son similares y de gran atractivo para el público, debido a su facilidad y conveniencia, ya que tienen la opción de adquirir productos desde un aplicativo a cualquier hora del día. Además, este tipo de negocio les da la facilidad de



conseguir un precio más competitivo, pues se disminuye el costo de la gestión de inventario, lo que ahorra sus costos operacionales.

Dado que el enfoque será en Estados Unidos, se detalla las principales compañías que cuentan con distribución y venta por *e-commerce*:

**Tabla 13. Compañías con distribución y venta por *e-commerce***

EE. UU.	2016	2017	2018
Amazon	38,1%	43,5%	49,1%
Ebay	7,8%	8,8%	6,6%
Walmart	2,8%	3,6%	3,7%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Visual Capitalist, 2018.

La empresa de *e-commerce* que se consolida en los Estados Unidos como líder es Amazon.com. Su característica principal es que busca conocer detalladamente a cada cliente haciendo un seguimiento de todos los datos que maneja y los usa para hacer recomendaciones de futuras compras cada vez que el usuario inicia una sesión. La interfaz es muy amigable, tiene una gran diversidad de servicios y comodidades, y fue uno de los primeros *marketplace* en llegar al mercado. En conclusión, el sector se encuentra en crecimiento y la intensidad de la rivalidad de competidores actuales es baja.

## **2.2 Poder negociador de los compradores**

Existen cada vez más personas que utilizan el *e-commerce* como medio de compra. Sin embargo, estos clientes no se encuentran fidelizados con alguna marca en especial; lo que buscan es el precio más bajo del mercado y la entrega en el menor tiempo posible. Por tal motivo, este rubro de negocio, al mantener un número muy alto de compradores, no tiene un poder de negociación elevado, ya que sería muy difícil que todos ellos puedan ponerse de acuerdo para afectar el continuo desarrollo del sector de venta y distribución de productos por internet, en la manera que en la que se está ejecutando. En conclusión, el poder negociador de los compradores es bajo.

## **2.3 Poder negociador de los proveedores**

El sector cuenta con diversos tipos de proveedores, los cuales se clasifican en dos grandes grupos:

- Proveedores encargados de la elaboración de los productos que se van a comercializar: Estos representan un número muy amplio, por lo que existen diversas opciones para cada una de las

empresas que se encuentra en el sector. Se considera que los proveedores tienen un poder negociador bajo; son las empresas de venta y distribución de productos por internet quienes tienen un mayor control.

- Proveedores de distribución: Encontramos en este rubro a empresas como FedEx, UPS o el Servicio Postal de Estados Unidos. Este último, dada la coyuntura política con el presidente Donald Trump, quien puede representar una **amenaza** para el modelo de negocio.

En conclusión, si bien el poder negociador de los proveedores es diferente en cada uno de los grupos señalados, se considera que en global el poder negociador de los proveedores es alto.

## **2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Las empresas que se encuentran dentro del rubro de venta y distribución de productos por internet en Estados Unidos están bien posicionadas, ya que sus clientes conocen los beneficios que les ofrecen y el tipo de operación que maneja cada una de ellas. Sin embargo, existen nuevos formatos que pueden ingresar al mercado estadounidense, representados principalmente por empresas privadas de origen chino, que desean implementar un *marketplace* que conecte a los fabricantes de ese país de empresas exportadoras con empresas importadoras en diferentes partes del mundo, buscando ingresar a Estados Unidos y ganar posicionamiento. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es baja.

## **2.5 Amenaza de competidores potenciales**

Crear un negocio de venta *online* y distribución de productos al grado de magnitud que maneja el sector de *e-commerce* en Estados Unidos en la actualidad sería muy complejo, dado que las mismas empresas que ya se encuentran compitiendo crean barreras de entrada que hacen difícil que estos nuevos competidores puedan llegar a ofrecer el mismo producto a un precio tan competitivo como el que manejan las grandes compañías que cuentan con economías a escala y que, además, manejan unos canales de distribución con los cuales ya tienen establecidos vínculos comerciales y coordinan promociones y operaciones para la entrada de nuevos productos, por lo que establecen relaciones de fidelidad. En conclusión, la amenaza de competidores potenciales es baja.

### 2.5.1 Conclusión del análisis del sector

El sector es atractivo porque el poder de negociación o amenaza de la mayoría de las fuerzas es bajo. Solo se tiene alto el poder de negociación de los proveedores de distribución, ya que es posible un aumento del cobro de servicio de entrega del Servicio Postal de Estados Unidos, lo cual representa una **amenaza** para el modelo de negocio de las empresas del sector.

### 3. Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo ayudará a identificar a los competidores principales de Amazon, así como las fortalezas y debilidades de cada empresa en cuanto a los factores importantes para el éxito.

**Tabla 14. Matriz del perfil competitivo**

MPC		Amazon		eBay		Walmart	
Factor importante para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Seguridad y respaldo	25%	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Interfaz amigable	15%	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Precios y promociones	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Rapidez en la entrega	20%	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Calidad de productos	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,10</b>		<b>2,50</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en David, 2013.

#### 3.1 Conclusión de la matriz del perfil competitivo

El líder del sector correspondiente a la venta y distribución de productos de venta minorista por internet es Amazon, ya que la marca destaca sobre sus competidores en seguridad y respaldo; además, dado el volumen de transacciones que maneja, es capaz de lograr mejores precios en los productos. Respecto a la distribución, Amazon logra realizar entregas incluso el mismo día del pedido gracias a su programa de fidelización Amazon Prime, que ha tenido una gran acogida en el mercado estadounidense.

#### 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

**Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores determinantes de éxito	Importancia	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1. Estabilidad de los principales indicadores macroeconómicos de Estados Unidos, entre ellos, el PBI, la inflación y la tasa de desempleo	0,12	4	0,48
O2. Alto nivel de vida (buena esperanza de vida, acceso a la educación y niveles de ingreso de la población)	0,10	3	0,30
O3. Incremento del número de extranjeros en Estados Unidos	0,07	3	0,21
O4. Posición de liderazgo de Estados Unidos en relación con la ciencia, la tecnología y la innovación	0,12	4	0,48
O5. Política sólida ambiental con instituciones bien establecidas a nivel federal y estatal	0,08	2	0,16
O6. Facilidad para hacer negocios, en cuanto a libertad comercial y monetaria	0,07	3	0,21
O7. Incremento de estudios de mercado para empresas globales	0,06	3	0,18
<b>Amenazas</b>			
A1. Mayor intervención del presidente Donald Trump, referente al abuso de poder en el pago de impuestos y poder de negociación de las compañías del sector	0,12	3	0,36
A2. Incremento en China del gasto en I&D a un ritmo acelerado en los últimos años, aumentando en un 176,5%, mientras el de Estados Unidos incrementó en 11,9%	0,08	3	0,24
A3. Incremento de la competencia internacional	0,07	3	0,21
A4. Posible aumento del cobro de servicio de entrega del Servicio Postal de Estados Unidos	0,11	2	0,22
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el puntaje obtenido de 3.05 se puede concluir que Amazon está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, aprovechando las oportunidades y minimizando los efectos negativos de las amenazas en base a sus estrategias actuales.

### **Capítulo III. Análisis interno**

En este capítulo se buscará evaluar internamente a la empresa Amazon para determinar sus fortalezas y debilidades relevantes. Luego, se analizará las fortalezas encontradas para obtener las fuentes de ventaja competitiva y con ellas, su estrategia genérica.

#### **1. Evaluación de la cadena de valor**

La elaboración de la cadena de valor de Amazon ayudará a analizar las actividades claves dentro de la organización, de manera que se puedan identificar cuáles son las fortalezas y debilidades relevantes.

##### **1.1 Actividades primarias**

Amazon tiene como actividades primarias a las que brindan un impacto directo en el funcionamiento y los resultados de la empresa:

###### **1.1.1 Logística interna**

La gestión de la logística interna de Amazon que inicia con la compra para el abastecimiento de productos que se sincroniza con la demanda considera como primer punto la zona de recepción de proveedores, donde hace la descarga de la mercadería de acuerdo con el tipo de producto. Se inicia la validación a nivel de los bultos en la zona de descarga y luego se hace el registro por código de barras, al mismo tiempo que pasa una revisión de control de calidad visual de acuerdo con las características y el tipo de producto.

Los productos registrados se colocan en fajas transportadoras de acuerdo con las características y el tipo de cada uno de ellos. Posteriormente, para el almacenamiento, se les asigna una ubicación y una zona para identificarlos rápidamente, es decir, cada almacén concentra la demanda de una amplia área geográfica, lo que lleva a predicciones más estables y un menor inventario total.

Por otro lado, mantiene una relación de forma integrada con sus proveedores, pues tiene un alto grado de comunicación con ellos, buscando que su operación sea ágil, efectiva y flexible con el uso de sistemas de planificación *Enterprise Resource Planning*.

**Tabla 16. Conclusión logística interna**

Análisis	Conclusión
Logística que se adapta a la velocidad del modelo del negocio con procesamiento rápido y eficiente de las recepciones	Fortaleza relevante
Relación integrada y flexible con sus proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.1.2 Operaciones

En lo que respecta a operaciones, Amazon cuenta y busca siempre la eficiencia en las siguientes actividades:

- Carga, descarga y preparación de envío de productos recibidos
- Equipos de lectura de códigos de barra que aseguren el registro de todos los productos y de los rieles de traslado de productos, mediante un código de identificación
- Mantenimiento y operatividad de la robótica que se encarga de la selección, empaquetado y etiquetado de los productos que van para el despacho para lograr una entrega rápida mediante inteligencia artificial

**Tabla 17. Conclusión operaciones**

Análisis	Conclusión
Equipos altamente sofisticados que aseguren el registro, la carga, la descarga y la preparación del envío de los productos	Fortaleza
Utilización de la robótica para la selección, el empaquetado y el etiquetado de los productos	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.1.3 Logística externa

En este punto, Amazon se enfoca en lograr un óptimo almacenamiento de productos terminados mediante un minucioso control y orden de los inventarios. De ese modo, logra que los productos sean programados, planificados y distribuidos a las solicitudes de los clientes en cualquier parte del mundo. Además, los centros de distribución y servicio al cliente se conectan a través de una red virtual mundial, lo que ayuda a coordinar las operaciones y consigue que más del 99% de los pedidos sea entregado con puntualidad.

Por otro lado, no se cuenta con medios propios para la entrega de productos a los usuarios. Su distribución se realiza a través de empresas terceras como el Servicio de Correo Postal. En otras

palabras, Amazon.com trabaja con operadores logísticos como ProLogis, el proveedor más grande de servicios de distribución integrada, con más de 1.500 centros de distribución en América del Norte y Europa, así como DHL para sus envíos directos.

**Tabla 18. Conclusión logística externa**

Análisis	Conclusión
Óptimo almacenamiento, programación y distribución de los productos terminados mediante la planificación y control de estos	Fortaleza
Conexión de los centros de distribución y servicio al cliente, a través de una red virtual mundial que logra la puntualidad en las entregas	Fortaleza relevante
No contar con medios de distribución propios, lo que compensa con la sinergia y contratos con los proveedores para una entrega inmediata de las órdenes de compra a los clientes	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 1.1.4 Marketing y ventas

Tanto la fuerza de ventas como el grupo gerencial de Amazon se han preocupado año tras año en ofrecer diferentes promociones, publicidad y políticas de precios que ayuden a ganarse la fidelización y posicionamiento en la mente de los consumidores.

En cuanto a la publicidad, Amazon ha contado con diferentes *spots*, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Amazon Flight: Se enfoca en dejar claro al consumidor las ventajas y facilidades que Amazon ofrece al cliente.
- Amazon Prime: Es un *spot* más creativo y humorístico para anunciar el servicio Prime de Amazon. “Compra lo que quieras y lo tendrás al día siguiente” es su lema.
- Amazon Advertising: Es un servicio orientado en dar a conocer todos los productos que ofrece Amazon.
- Amazon Fire TV: Recurre a famosos actores para dar a conocer la nueva televisión de Amazon.
- Amazon Prime Air: Se enfoca en ofrecer los productos mediante un servicio revolucionario, es decir, recibir el paquete en tan solo treinta minutos gracias a un dron.

Uno de los puntos a destacar es Amazon Prime, un servicio de entrega en el que los miembros Prime reciben su pedido en un tiempo mucho menor a los clientes que no se encuentran suscritos a dicho programa. Este servicio se ha convertido en uno de los servicios diferenciados ideados por el grupo gerencial.

Cabe destacar también que Amazon tiene una oportunidad de mejora en cuanto a la publicidad que se realiza a través de las redes sociales, ya que navegando en diversos aplicativos se encuentra un mayor número de avisos publicitarios de los competidores.

**Tabla 19. Conclusión marketing y ventas**

Análisis	Conclusión
Diferentes <i>spots</i> publicitarios a lo largo de los años en el mercado	Fortaleza
Amazon Prime, un servicio de entrega rápida, en menor cantidad de tiempo de llegada de los productos a los clientes	Fortaleza relevante
Poca participación publicitaria en redes sociales	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.1.5 Servicio

Adquirir un producto en Amazon es un proceso realmente sencillo: solo es necesario hacer un clic y el producto estará en el carrito de la compra. Luego, con otro clic se confirmará la orden de envío y finalmente completará los datos de pago y la dirección de envío. Una vez realizadas estas actividades surge el servicio que brinda Amazon a sus clientes para asegurarse que la experiencia de compra haya sido satisfactoria.

El servicio de atención al cliente es esencial para el buen funcionamiento que maneja Amazon, ya que desde un inicio su objetivo fue ofrecer al cliente un valor convincente. La empresa busca mantener y controlar las condiciones del producto que ha vendido. Para ello, brinda garantía a los productos e incursiona cada vez más en el desarrollo de *software* para el entendimiento de la necesidad de los clientes.

Amazon cuenta también con una encuesta de satisfacción para validar la calidad de los productos que comercializa, haciendo énfasis en el proveedor y brindando un periodo de prueba para ciertos productos, sobre todo, los electrodomésticos, rubro en el cual ofrece la opción de devoluciones hasta treinta días después de la entrega.

Como parte del servicio de postventa y resolución de incidencias, Amazon brinda todas las facilidades a sus clientes y ha logrado convertir este signo percibido como negativo, en una de sus fortalezas, ya que, cuando se genera un reclamo, la empresa se contacta con el cliente rápidamente a través de un correo electrónico para que el cliente informe respecto al inconveniente ocasionado. Luego, este mensaje es evaluado por los agentes de atención al consumidor y, si el reclamo procede, ya sea porque el producto esté defectuoso o no haya llegado



al consumidor final, la empresa realiza la devolución del importe a la tarjeta registrada en la aplicación y reemplaza el producto.

**Tabla 20. Conclusión servicio**

Análisis	Conclusión
Excelente servicio en el proceso de postventa. Amazon busca asegurar de manera positiva la experiencia de compra. Incluso si se presenta alguna incidencia, tiene los medios para resolverla a la brevedad	Fortaleza relevante
Amazon debe responder por la calidad de productos fabricados por terceros	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo que tiene Amazon son aquellas que sustentan las actividades clave.

### 1.2.1 Aprovisionamiento

Los centros logísticos de Amazon son inmensos. Tienen una superficie total de más de 200.000 m<sup>2</sup> y cuentan con diferentes materiales de apoyo, que son el complemento para el funcionamiento de la empresa. Entre estos materiales se pueden mencionar:

- Cajas de cartón y cinta adhesiva, que se adaptan a las dimensiones del producto
- Escáneres que ayudan a identificar cada uno de los productos
- Valijas que sirven principalmente para movilizar los productos dentro de los centros logísticos
- Aproximadamente, 6.000 robots y 50.000 estanterías móviles para almacenar todos sus productos
- Guantes y chalecos especiales para cada uno de sus trabajadores

Estos materiales son el complemento para el correcto funcionamiento de la empresa. Por ello, es esencial tenerlos siempre disponibles.

**Tabla 21. Conclusión aprovisionamiento**

Análisis	Conclusión
Gran cantidad de materiales de apoyo (los más relevantes son 6.000 robots y 50.000 estanterías móviles)	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.2.2 Infraestructura de la empresa

Amazon, al mando de su fundador Jeff Bezos y su equipo, ha logrado expandirse y tener una amplia variedad de negocios. Además, ha considerado las fuertes inversiones en diferentes aspectos, las cuales estaban relacionadas con:

- Nuevas áreas de negocios, ya sea a través de asociaciones, adquisiciones o renta de espacios en sus plataformas web, y ofrecimiento de soluciones de comercio electrónico a minoristas tradicionales
- Infraestructura física y digital (diseño de plataformas digitales)
- Centros de distribución, logística y de atención al cliente, por los que ha llegado a operar diez centros de distribución con una capacidad de 10 mil millones de ventas y seis centros de atención al cliente en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido
- *Hardware y software*

Sin embargo, luego de esas significativas inversiones, la empresa optó por recortar el costo de tecnología e inversiones para recuperar el precio de las acciones y mejorar la rentabilidad de la compañía. Por ello, decidió:

- Solo vender productos que le generen ganancias, eliminar algunos de ellos para abaratar los costos de envío, reducir los niveles de inventario, presionar a los proveedores para que entregaran más descuentos y subir los precios
- Crear la política “Get the carp out”, la cual servía para eliminar del sitio web todos los productos que no fueran rentables
- En cuanto al ROA y ROE, Amazon lograr un incremento considerable en el 2018

**Tabla 22. Ratios ROE y ROA**

Ratios	2016	2017	2018
ROE	0,1452	0,1291	0,2827
ROA	0,032	0,0283	0,0685

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Amazon, 2020 y U.S. Institutional Database-Europe, 2018.

Considerando todo lo descrito líneas arriba, se puede afirmar que Amazon ha logrado una solidez financiera y se ha posicionado como una de las mejores marcas en el mercado, en cuanto a inversiones, sostenibilidad e innovación (ver anexo 3).

**Tabla 23. Conclusión infraestructura de la empresa**

Análisis	Conclusión
Adecuada gestión de inversiones y sostenibilidad de márgenes de ganancia	Fortaleza relevante
Prestigio de la marca	Fortaleza relevante
Solidez financiera de las dos de las principales ratios financieras (ROE y ROA)	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **1.2.3 Dirección de recursos humanos**

Respecto a la dirección de recursos humanos, Amazon buscó fortalecer su equipo de gestión, creando una planificación estratégica más formal y un proceso de selección y capacitación riguroso. Un ejemplo de esto es que en las entrevistas los postulantes tenían que rendir preguntas capciosas, entre las cuales figuraba la siguiente: Si tuvieras 5.623 participantes en un torneo, ¿cuántos partidos habría que jugar para decretar al ganador? También, se generaron dinámicas como armar rompecabezas difíciles para comprobar cómo se podrían desenvolver en situaciones complicadas, ya que no solo consideraban importante que los empleados trabajen bajo su propia experiencia.

Por otro lado, en cuanto a la motivación a sus trabajadores, Amazon se preocupa por otorgar oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, a los obreros que trabajan en los almacenes se les da una clase sin costo alguno sobre cómo realizar un curriculum vitae más apropiado y se les brinda los consejos necesarios para realizar una buena entrevista de trabajo. Además, existen ayudas de pago si desean realizar estudios técnicos y tienen flexibilidad en horario de estudios. Por último, existen políticas y programas establecidos para los empleados, las cuales se detallan a continuación:

- Programas con el prepago del 95% de la matrícula para que los trabajadores realicen cursos en campos de demanda
- Política llamada “pagar para salir”, que ofreció a los empleados entre USD 2,000 a USD 5,000 para renunciar
- Programa “Virtual Contact Center”, que permitía a los empleados trabajar desde casa

De acuerdo con lo descrito líneas arriba, cada año los empleados en Amazon se incrementan (ver anexo 4).

**Tabla 24. Conclusión dirección de recursos humanos**

<b>Análisis</b>	<b>Conclusión</b>
Planificación estratégica formal, que establece un proceso de selección y capacitación riguroso	Fortaleza
Óptimos programas de motivación y buen clima laboral para los empleados relacionados con oportunidades de crecimiento en cuanto a estudios, descuentos, flexibilidades de horario y remuneración	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **1.2.4 Sistemas de información administrativa**

Amazon es una compañía que se caracteriza por utilizar tecnologías sofisticadas en cada una de sus actividades primarias, así como en aquellas funciones de apoyo. Así logra comercializar en línea de una manera más rápida, por lo que mejora la calidad de experiencia del cliente y reduce los costos. Se puede mencionar como ejemplos los siguientes puntos:

- En cuanto a los centros de distribución y servicio al cliente, estos se conectaban a través de una red virtual mundial para coordinar las operaciones, así es que se logró que el 99% de los pedidos fuera entregado con puntualidad.
- Por otro lado, Amazon pasó al contenido digital al ofrecer un servicio en línea que permitía a los usuarios explorar capítulos de libros antes de la publicación. Además, lanzó su plataforma de texto digital, llamada Kindle Direct Publishing, la cual proporcionó a los autores la capacidad de autopublicarse.
- Además, Amazon lanzó los Kindle, dispositivos que permiten a los usuarios descargar y leer libros, periódicos y revistas en un formato digital. Otro de los artículos más vendidos de la compañía fue el Amazon Echo, el cual es un dispositivo de comando de voz que responde preguntas, reproduce música y actúa como asistente personal.

**Tabla 25. Conclusión sistemas de información administrativa**

<b>Análisis</b>	<b>Conclusión</b>
Uso de tecnologías sofisticadas para ofrecer servicios digitales (los Kindle y los Amazon Echo son los principales)	Fortaleza
Uso de red virtual mundial para la conexión de los centros de distribución y servicio al cliente	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

**Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores determinantes de éxito	Importancia	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
F1. Logística que se adapta a la velocidad del modelo del negocio con procesamiento rápido y eficiente de las recepciones	0,10	4	0,40
F2. Utilización de la robótica para la selección, el empaquetado y el etiquetado de los productos	0,08	3	0,24
F3. Conexión de los centros de distribución y servicio al cliente, a través de una red virtual mundial, lo que logra la puntualidad en las entregas	0,09	3	0,27
F4. Amazon Prime, un servicio de entrega rápida, en menor cantidad de tiempo de llegada de los productos a los clientes	0,06	4	0,24
F5. Excelente servicio en el proceso de postventa. Amazon busca asegurar de manera positiva la experiencia de compra; incluso si se presenta alguna incidencia, tiene los medios para resolverla a la brevedad	0,10	4	0,40
F6. Gran cantidad de materiales de apoyo (los más relevantes son sus 6.000 robots y las 50.000 estanterías móviles)	0,08	3	0,24
F7. Adecuada gestión, en cuanto a inversiones y sostenibilidad de márgenes de ganancia	0,10	4	0,40
F8. Prestigio de la marca	0,12	4	0,48
F9. Óptimos programas de motivación y buen clima laboral para los empleados, relacionados con oportunidades de crecimiento en cuanto a estudios, descuentos, flexibilidades de horario y remuneración	0,10	4	0,40
<b>Debilidades</b>			
D1. No se cuenta con medios de distribución propios, pero se compensa con la sinergia y contratos con los proveedores para una entrega inmediata de las órdenes de compra a los clientes	0,08	1	0,08
D2. Poca participación publicitaria en redes sociales	0,04	2	0,08
D3. Amazon debe responder por la calidad de productos fabricados por terceros	0,04	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,31</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021

Con el puntaje obtenido de 3,31, se puede concluir que Amazon tiene una posición interna fuerte con pocas debilidades y gran cantidad de fortalezas, las cuales pueden ser utilizadas para lograr una mejor ventaja competitiva en el sector.

### 3. Matriz VRIO

Tabla 27. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	¿Cuál es el resultado?
F1. Logística que se adapta a la velocidad del modelo del negocio con procesamiento rápido de las recepciones	Sí	No			Paridad competitiva
F2. Utilización de la robótica para la selección, empaquetado y etiquetado de los productos	Sí	No			Paridad competitiva
F3. Conexión de los centros de distribución y servicio al cliente, a través de una red virtual mundial, lo que logra la puntualidad en las entregas	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
F4. Amazon Prime, un servicio de entrega rápida, en menor cantidad de tiempo de llegada de los productos a los clientes	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
F5. Amazon busca asegurar de manera positiva la experiencia de compra; incluso si se presenta alguna incidencia, tiene los medios para resolverla a la brevedad	Sí	No			Paridad competitiva
F6. Gran cantidad de materiales de apoyo (los más relevantes son los 6.000 robots y las 50.000 estanterías móviles)	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
F7. Adecuada gestión en cuanto inversiones y sostenibilidad de márgenes de ganancia	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
F8. Prestigio de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
F9. Óptimos programas de motivación para los empleados, que les otorgan oportunidades de crecimiento en cuanto estudios, descuentos, flexibilidades de horario y remuneración	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2021

En conclusión, Amazon cuenta con ventajas importantes que la consolidan como la empresa líder del sector de venta y distribución de productos de venta minorista por internet en Estados Unidos, ya que tiene una conexión de centros de distribución y servicio al cliente, a través de una red virtual mundial. Esto le permite lograr un excelente servicio de entrega de productos, destacando la puntualidad en cada una de sus entregas, sobresaliendo en el servicio de postventa y destacando en el servicio Amazon Prime, el cual puede incluso realizar entregas el mismo día de realizado el pedido.

Los servicios que brinda Amazon a sus clientes son posibles a través de una adecuada gestión de la alta dirección y un equipo comprometido con el desarrollo de la empresa en la búsqueda de la satisfacción y respaldo al cliente, y a la gran cantidad de materiales de apoyo que manejan, entre ellos 6.000 robots y 50.000 estanterías móviles.

En lo referente a las inversiones y la sostenibilidad de márgenes de ganancia, Amazon tiene una gran solidez financiera apoyada por el gran prestigio que posee la marca a nivel nacional e internacional. La acompaña también su reputación con óptimos programas en beneficio a sus empleados, en los cuales les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.

#### **4. Determinación de la estrategia genérica en base a ventajas competitivas obtenidas**

En base a las ventajas competitivas obtenidas en la matriz VRIO, la estrategia genérica más adecuada para Amazon será definida por este aspecto: brindar un servicio de calidad y puntualidad en la entrega de los productos que el cliente compra a través de su plataforma virtual, ofreciendo un precio accesible de acuerdo con el tipo de producto que se desea adquirir.

De acuerdo con David (2013), la estrategia de liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio y subdivide esta estrategia en dos tipos: (i) la estrategia de bajo costo, que ofrece los de precios más bajos del sector y (ii) la estrategia del mejor valor, es decir, la mejor relación entre el valor percibido por el cliente y el precio ofrecido.

Dado el resultado obtenido en la matriz VRIO, se llega a la conclusión que Amazon utiliza una **estrategia de liderazgo en costos tipo 2**, ya que ofrece productos y servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. La estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos y servicios de buena calidad a un precio razonable, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia (David 2013). Esta estrategia se usa en mercados sensibles al precio y eso ocurre en este caso. Si bien Porter (2008) solo menciona tres estrategias genéricas; David (2013) disgrega las mismas en cinco.

**Gráfico 1. Estrategias genéricas**

**Las cinco estrategias genéricas de Porter**

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo  
Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor  
Tipo 3: Diferenciación  
Tipo 4: Enfoque – Bajo costo  
Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: David, 2013.



## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

### **1. Misión y visión**

Las propuestas que se desarrollan en el presente plan estratégico para el periodo 2019-2021 para Amazon son las siguientes:

#### **1.1 Misión**

Brindar un servicio de venta y distribución de productos por internet a clientes en Estados Unidos, equilibrando el tiempo de entrega con el costo de la venta y logrando ofrecer un servicio de calidad en un tiempo razonable.

#### **1.2 Visión**

Lograr que Amazon.com se mantenga como el sitio web de *e-commerce* preferido por los clientes en Estados Unidos, que necesitan adquirir un producto, de manera confiable y rápida, con un sólido servicio de distribución, con el compromiso de brindar la más alta calidad a un precio competitivo.

### **2. Objetivo general**

El objetivo general que se plantea Amazon es ser una empresa enfocada plenamente en cumplir las expectativas del cliente, utilizando para ello tecnología de última generación, de manera que pueda brindar productos y servicios en tiempo mínimo, a un precio accesible y con una gran credibilidad, por la confianza y seguridad que ofrece la marca.

### **3. Objetivos estratégicos**

#### **3.1 Rentabilidad**

- Incrementar el EBIT respecto a las ventas que en el 2018 fueron de 3,57% a 9,74% para el 2021

### **3.2 Crecimiento**

- Incrementar las ventas en el mercado estadounidense de USD 141.370 millones en el 2018 a USD 370.694 millones al cierre de operaciones en el 2021

### **3.3 Consolidación**

- Incrementar los niveles de satisfacción al cliente de 87% en el 2018 a 95% en el 2021
- Incrementar los niveles de clima laboral de 80% en el 2018 a 95% en el 2021

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA cruzado

La matriz del FODA cruzado nos ayudará a determinar las estrategias que se deben plantear a futuro y cumplir así con los objetivos estratégicos para el periodo 2019-2021:

Tabla 28. Matriz FODA cruzado

AMAZON	Oportunidades	Amenazas
	O1. Estabilidad de los principales indicadores macroeconómicos de Estados Unidos, entre ellos, el PBI, la inflación y la tasa de desempleo	A1. Mayor intervención del presidente Donald Trump, referente al abuso de poder en el pago de impuestos y poder de negociación de las compañías del sector
	O2. Alto nivel de vida (esperanza de vida, acceso a la educación y niveles de ingreso de la población)	A2. Incremento en China del gasto en I&D a un ritmo acelerado en los últimos años (aumentó en un 176,5%, mientras el de Estados Unidos incrementó en 11,9%)
	O3. Incremento del número de extranjeros en Estados Unidos	A3. Incremento de la competencia internacional
	O4. Posición de liderazgo de Estados Unidos en relación con ciencia, tecnología e innovación	A4. Posible aumento del cobro de servicio de entrega del Servicio Postal de Estados Unidos
	O5. Política sólida ambiental con instituciones bien establecidas a nivel federal y estatal	
	O6. Facilidad para hacer negocios, en cuanto a libertad comercial y monetaria	
	O7. Incremento de estudios de mercado para empresas globales	
Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
F1. Logística que se adapta a la velocidad del modelo del negocio con procesamiento rápido y eficiente de las recepciones	F1, F3, F4, F5, F8, O1, O2, O3, O7. Captación de nuevos segmentos de mercado no tan familiarizados con el manejo de la aplicación	F7, F9, A2. Realizar convenios con universidades en Estados Unidos para promover la captación de jóvenes egresados
F2. Utilización de la robótica para la selección, el empaquetado y el etiquetado de los productos	F2, F3, F4, F6, O1, O4, O6. Implementación de uso de drones para entregas más rápidas	
F3. Conexión de los centros de distribución y servicio al cliente, a través de una red virtual mundial, que logra la puntualidad en las entregas	F6, F8, O5. Implementar programas de responsabilidad social corporativa	
F4. Amazon Prime, un servicio de entrega rápida, en menor cantidad de tiempo de llegada de los productos a los clientes		
F5. Excelente servicio en el proceso de postventa. Amazon busca asegurar de manera positiva la experiencia de compra; incluso si se presenta alguna incidencia, tiene los medios para resolverla a la brevedad		
F6. Gran cantidad de materiales de apoyo (los más relevantes son 6.000 robots y 50.000 estanterías móviles)		
F7. Adecuada gestión, en cuanto inversiones y sostenibilidad de márgenes de ganancia		
F8. Prestigio de la marca		
F9. Óptimos programas de motivación para los empleados, que les otorga oportunidades de crecimiento en cuanto estudios, descuentos, flexibilidades de horario y remuneración		
Debilidades	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
D1. No se cuenta con medios de distribución propios; se compensa con la sinergia y contratos con los proveedores para una entrega inmediata de las órdenes de compra a los clientes	D2, O6. Realizar campañas publicitarias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok para llegar a más usuarios	D1, A1, A4. Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores de distribución
D2. Poca participación publicitaria en redes sociales	D3, O1, O2, O4, O5. Integración vertical hacia atrás, crear productos bajo la marca de Amazon	D1, D3, A2, A3. Invertir en I+D y tecnología para no perder participación de mercado, con el ingreso de competidores provenientes de China
D3. Amazon debe responder por la calidad de productos fabricados por terceros		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. Estrategia de crecimiento en base a la matriz de Ansoff

Tabla 29. Matriz de Ansoff

AMAZON		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	<b>Penetración en el mercado:</b> Obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que Amazon opera actualmente. Para ello, se realizarán acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraerán clientes potenciales (publicidad, promoción) y captarán clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen) (Espinosa 2019).	<b>Desarrollo del producto:</b> Los mercados están en continuo movimiento; por tanto, en constante cambio. Es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios (Espinosa 2019).
	Nuevos	<b>Desarrollo del mercado:</b> Para lograr llevar a cabo esta estrategia, es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado o nuevos canales de distribución. Algunos ejemplos de esta estrategia son la expansión regional, nacional, internacional; la venta por canal <i>online</i> o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros (Espinosa 2019).	<b>Diversificación:</b> Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo de fracasar (Espinosa 2019).

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Espinosa, 2019.

De acuerdo con la teoría proporcionada por Espinosa (2019), especialista en marketing y digital *business*, y al análisis realizado de las cuatro estrategias detalladas en el cuadro anterior, se ha llegado a la conclusión de que la estrategia de crecimiento que debe llevar a cabo Amazon es el **desarrollo de producto**, debido a que aún debe plantearse desarrollar tiendas físicas, ya que, de acuerdo con los datos obtenidos, se ha podido encontrar dos elementos claves que dan soporte a ello:

- Si bien Estados Unidos es uno de los mayores países con mayor penetración de ventas *online*, aún se encuentra en séptimo lugar dentro del top 10 (ver anexo 5).
- Por otro lado, aún existen categorías de productos en las cuales las compras tradicionales superan a las compras por internet (ver anexo 6). Por ello, es importante que Amazon evalúe el desarrollo de tiendas físicas y no solo ofrezca productos fabricados por terceros, sino también brinde productos de la marca de Amazon.

### 3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

**Tabla 30. Alineamiento de estrategias con los objetivos.**

	Rentabilidad	Crecimiento	Consolidación
Captación de nuevos segmentos de mercado no tan familiarizados con el manejo de la aplicación (F1, F3, F4, F5, F8, O1, O2, O3, O7)		X	
Implementación de uso de drones para entregas más rápidas (F2, F3, F4, F6, O1, O4, O6)		X	X
Implementar programas de responsabilidad social corporativa (F6, F8, O5)		X	X
Realizar convenios con universidades en Estados Unidos ara promover la captación de jóvenes egresados (F7, F9, A2)			X
Realizar campañas publicitarias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok, para llegar a más usuarios (D2, O6)	X	X	
Integración vertical hacia atrás, crear productos bajo la marca de Amazon (D3, O1, O2, O4, O5)		X	
Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores de distribución (D1, A1, A4)	X		X
Invertir en I+D y tecnología para no perder participación de mercado, con el ingreso de competidores provenientes de China (D1, D3, A2, A3)		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 4. Descripción de la estrategia seleccionada

En resumen, las estrategias que desarrollará Amazon en sus planes funcionales estarán basadas en lo siguiente:

- Estrategia genérica: costos tipo 2

- Estrategia de crecimiento: desarrollo de productos

Las iniciativas estratégicas y acciones que se usarán para conseguir los objetivos de los planes funcionales estarán basadas en el análisis del FODA cruzado.

## Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

### 1. Plan funcional de marketing

El presente plan de marketing busca fidelizar y retener a los clientes que ya conocen el servicio que ofrece Amazon; además, está orientado a mejorar el marketing mix.

#### 1.1 Objetivo general

El objetivo general es incrementar las ventas en el mercado estadounidense. Para ello, Amazon se enfocará en dos factores principales: (i) la apertura de tiendas físicas, donde se comercialicen productos de Amazon (marca propia) e (ii) inaugurar un mayor número de tiendas Amazon Go, aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios para que disminuya el nivel de reclamos y devoluciones.

#### 1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se han formulado en base al análisis previo de las fortalezas y las debilidades que tiene Amazon y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que se desarrolla, buscando mantenerlo como el sitio web de *e-commerce* preferido por los clientes en Estados Unidos.

**Tabla 31. Objetivos específicos del plan funcional de marketing**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Incrementar las ventas en el mercado estadounidense	Ventas en millones de dólares americanos	209.055	278.422	370.694
Incrementar los niveles de satisfacción al cliente	Porcentaje de satisfacción	89%	92%	95%
Mantenerse como el sitio web de <i>e-commerce</i> preferido por los clientes en Estados Unidos	Encuestas sobre el valor de las marcas del mercado	Ranking n.º 1	Ranking n.º 1	Ranking n.º 1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estos tres objetivos para el plan funcional de marketing de Amazon se llevarán a cabo en un periodo de tiempo de tres años, los cuales corresponden a la propuesta que se plantea de desarrollar un plan estratégico para el periodo 2019-2021 en los Estados Unidos. De esa manera la empresa podrá mantenerse como líder en el sector, incrementar sus niveles de ventas y

satisfacción al cliente progresivamente, teniendo como base el prestigio de su marca, los centros de distribución y la tecnología que utilizan.

### 1.3 Estrategias de marketing para lograr los objetivos

Para establecer estrategias de marketing, es esencial considerar dos variables: la segmentación de mercado y el posicionamiento de productos o servicios, como es el caso de Amazon, ya que está dirigido a la venta y distribución de productos de venta minorista por internet en Estados Unidos.

#### 1.3.1 Segmentación

La segmentación de mercados puede definirse como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra (David 2013).

Enfocada en Amazon, la estrategia de segmentación permitirá orientar la captación por grupo de clientes que compartan necesidades y deseos similares. De acuerdo con Kotler (1984), para realizar esta distribución, es necesario considerar diferentes criterios:

- Demográficos: edad, sexo, nivel social y cultura
- Geográficos: región, tamaño de la ciudad, densidad
- Psicográficas: clase social
- Conductual: beneficio buscado, ocasión de uso, estado de lealtad

Actualmente, los principales clientes de Amazon están en un rango de edades de 16 a 50 años. Ellos cuentan con un poder adquisitivo medio-alto para comprar los productos que ofrece la plataforma, ya que es el mejor valor-precio disponible en el mercado. Respecto al estilo de vida, los clientes de Amazon deben disfrutar del uso de la tecnología y tener la confianza de que el producto adquirido llegará a su hogar en el menor tiempo posible. Por otro lado, le dan valor al servicio que brinda Amazon, por el ahorro de tiempo que les genera, ya que logra conectar desde la compra *online* hasta la entrega del producto en el domicilio. Como parte de la segmentación de sus clientes, Amazon también tiene una distribución por tipo de cuenta (ver anexo 7). En conclusión, la segmentación para Amazon se ha definido de la siguiente manera:

**Tabla 32. Segmentación Amazon**

Demográficas		Geográficas		Pictográficas		Conductual	
Edad	De 16 a 50 años	Religión	Laico	Clase social	Medio-alto	Beneficio buscado	Tecnología, innovación,

Demográficas		Geográficas		Pictográficas		Conductual	
							accesibilidad en menor tiempo
<b>Cultura</b>	Multicultural	<b>Tamaño de la ciudad</b>	A lo largo de todo el territorio estadounidense			<b>Ocasión de uso</b>	De acuerdo con las necesidades de cada cliente
<b>Idioma</b>	Inglés estadounidense y español en Estados Unidos	<b>Densidad</b>	325.719.178 habitantes			<b>Estado de lealtad</b>	Confianza en el prestigio de la marca y la calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De la tabla anterior se puede definir que, gracias a la segmentación de la empresa, Amazon puede elaborar un mejor plan de negocio que le permita hacer un balance entre la oferta y la demanda de los productos más vendidos, y de esta manera contribuir a mejorar sus tiempos de entrega.

### 1.3.2 Posicionamiento

El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria (David 2013).

Las estrategias para el posicionamiento que utiliza Amazon son:

- Según el uso del producto: Amazon busca promover la compra y el uso de productos innovadores a través de su plataforma virtual, e ir ganando participación de mercado con los productos de marca propia que ya tienen en cartera. Una muestra de ello es el éxito que ha tenido la empresa en la creación de artículos genéricos a precios bajos, especialmente cuando se usa la marca de Amazon; por ejemplo, Amazon Basics, la cual inició hace más de diez años y rápidamente logró hacerse de un nombre en venta de baterías y superó a competidores como Duracell y Energizer. Además, Amazon espera incrementar el número de suscriptores al programa Amazon Prime, teniendo como fortaleza el servicio de entrega en el menor tiempo posible
- Según la competencia activa en el mercado: En la actualidad, Amazon es la empresa líder de *e-commerce* en Estados Unidos y, como parte de su visión, busca mantenerse como el sitio web preferido por los clientes, por lo cual ha diversificado sus servicios a través de la adquisición de empresas en diferentes rubros.
- Según la calidad o el precio: Amazon ofrece productos y servicios, con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.



- Según los beneficios del producto: Una de las principales características que tiene la marca es el servicio que les brinda a sus usuarios, lo cual es más importante incluso que los costos extra en los que pueda incurrir la empresa. Otro punto que considerar es el uso de la tecnología e innovación y la plataforma amigable de Amazon tanto en su sitio web como en la aplicación Amazon App.
- Según el estilo de vida: Asociado al uso de tecnología, en búsqueda de innovación, rapidez y comodidad.

En conclusión, las estrategias de Amazon se han definido de la siguiente manera:

**Tabla 33. Estrategias de posicionamiento de Amazon**

Estrategias	
Uso del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la compra a través de su plataforma virtual</li> <li>• Ganar participación de mercado con los productos de marca propia</li> <li>• Incrementar el número de suscriptores al programa Amazon Prime</li> </ul>
Competencia activa en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse como el sitio web preferido por los clientes</li> </ul>
Calidad o el precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor relación valor-precio disponible en el mercado</li> </ul>
Beneficios del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio que les brinda a sus usuarios</li> <li>• Uso de la tecnología e innovación</li> <li>• Plataforma amigable tanto en su sitio web como en la aplicación Amazon App</li> </ul>
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociado al uso de tecnología, en búsqueda de innovación, rapidez y comodidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.4 Mix de marketing

El concepto del mix de marketing surge en la década de 1960 con E. Jerome McCarthy, quien consideraba el análisis de producto, precio, plaza y promoción. Es a partir de la década de 1970 que el modelo se actualizó y Booms & Bitner añadieron tres nuevas P al grupo original: personas, procesos y proactividad (Alonso 2019). Puesto que el *core business* de Amazon es la distribución de productos adquiridos a través de su plataforma virtual, se utilizarán las 7P del marketing mix.

### 1.4.1 Producto-servicios

El servicio que brinda Amazon busca superar las expectativas del cliente, cumpliendo con la entrega en el menor tiempo posible a un precio accesible al mercado que va dirigido. Por ello, cuenta con un programa de fidelización, Amazon Prime, el cual brinda diferentes beneficios como acceso a Prime Video, entregas gratis desde el mismo día de realizado el pedido, reproducción de

música de manera ilimitada, entrega gratis de alimentos en dos horas (en áreas seleccionadas), lectura ilimitada (Amazon 2019). La forma de acceder a dicho servicio es a través de su plataforma virtual. Cabe resaltar que Amazon es una marca con gran prestigio y respaldo.

Como parte del servicio tradicional que ofrece la empresa, el usuario puede visualizar el estado de su pedido en tiempo real desde que realiza la orden, ya que la aplicación envía alertas sobre la fecha y hora de entrega. Los productos son entregados en la puerta de la dirección indicada, previo registro del pedido, en cajas o empaques sellados que contienen los productos envasados al vacío y están etiquetados con los datos del cliente. Las personas que realizan la entrega toman una foto del producto que se dejó en el lugar de destino y suben la imagen a la cuenta del cliente para completar el servicio de entrega.

Asimismo, Amazon también busca ganar participación de mercado, bajo productos de su marca propia, sobre los cuales tenga el control de la calidad. La empresa ha lanzado un gran número de marcas propias de ropa, zapatos, carteras, *snacks*, productos de limpieza, vitaminas y suplementos, entre otros. Según las categorías, las marcas principales son las siguientes:

**Tabla 34. Marcas propias Amazon**

<b>Categoría</b>	<b>Marca</b>	<b>Categoría</b>	<b>Marca</b>
<b>Ropa de mujer</b>	Essentialist North Eleven Signature Society Ella Moon James & Erin Lark & Ro Paris Sunday	<b>Ropa de hombre</b>	Essentialist Rebel Canyon Buttoned Down Goodthreads
<b>Ropa interior femenina</b>	Arabella Mae	<b>Prendas deportivas</b>	7 Goals Goodsport
<b>Trajes de baño</b>	Ocean Blues Coastal Blue	<b>Zapatos para hombre</b>	Franklin & Freeman 206 Collective
<b>Productos para bebés y niños</b>	Mama Bear Scout+Ro Emma Riley	<b>Vitaminas y suplementos</b>	Amazon Elements Solimo
<b>Vinos</b>	Next	<b>Frutos secos y snacks</b>	Happy Belly
<b>Carteras</b>	The Fix	<b>Productos de limpieza</b>	Presto!

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Amazon y Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (USPTO), 2018.

Amazon ha logrado acaparar la atención del público con cada nueva marca que ha lanzado; Amazon Basics es la más impactante. Según un análisis realizado por Marketplace Pulse (2020) a más de 23.000 productos bajo la marca propia de Amazon, el *top ten* es el siguiente:

- Primer puesto: Amazon Basics (artículos para el hogar y electrónicos)
- Segundo puesto: Amazon Collection (joyería)
- Tercer puesto: Amazon Essentials (ropa para hombre y mujer)
- Cuarto puesto: Pinzon (ropa de cama y toallas)
- Quinto puesto: Solimo (artículos de uso doméstico)
- Sexto puesto: Amazon Elements (vitaminas y suplementos)
- Séptimo puesto: Simple Joys by Carter's (ropa para niños)
- Octavo puesto: Goodthreads (ropa para hombre)
- Noveno puesto: Daily Ritual (ropa para mujer)
- Décimo puesto: Lark & Ro (ropa para mujer)

Solo Amazon Basics es responsable del 57% del volumen total. Las tres primeras marcas Amazon Basics, Amazon Collection y Amazon Essentials aportan más del 70% del total de ventas y junto a Amazon Elements representan el 72% del total (Marketplace Pulse 2020) (ver anexo 8).

Con una tasa de crecimiento del 80% interanual, las marcas privadas de Amazon representan un verdadero desafío para las marcas tradicionales en cientos de categorías (Milot 2017). Es así como Amazon busca posicionar sus productos de marca propia, ya que, al vender un producto que fabrican, reciben todo el margen de ventas.

Como conclusión, se detalla lo siguiente:

- Distribución: Se debe mantener los estándares del servicio con la entrega a tiempo y productos de confianza.
- Producto:
  - Se recomienda ganar participación de mercado con los productos de marca propia.
  - Se sugiere realizar descuentos especiales a los usuarios para que conozcan la calidad de los productos elaborados por Amazon.

#### **1.4.2 Precio**

Como se detalló previamente, Amazon cuenta con una estrategia de liderazgo en costos tipo 2, ya que se concluyó que los clientes que compran a través de esta plataforma buscan la mejor relación de valor-precio. Se considera que Amazon ofrece precios competitivos en el mercado, pero no necesariamente son los más bajos.

Es importante precisar que, en ciertos casos, los precios que maneja Amazon varían de acuerdo con la disponibilidad del producto; por ejemplo, en electrodomésticos, si el *stock* es bajo y se necesita limpiar el inventario, el artículo es puesto a la venta con descuentos especiales para darle mayor rotación. Una figura similar sucede con los artículos de vestir: los precios pueden variar de acuerdo con las tallas o colores en un mismo modelo.

Los precios que se ofrecen en la plataforma virtual son los mismos tanto para los usuarios de cuenta regular, como para los suscritos al Amazon Prime, el cual tiene un costo de USD 119 anuales o USD 12,99 mensuales. El beneficio adicional que brinda es que todos los productos que reciben se realizan incluso el mismo día y tienen un costo cero de envío.

En conclusión, en el 2018 los clientes suscritos al Amazon Prime representaban el 58% de la cartera de la empresa. Para el desarrollo del plan estratégico 2019-2021, se busca captar más clientes que utilicen el servicio de Amazon Prime según la siguiente tabla:

**Tabla 35. Participación de clientes con cuenta Prime**

2018	2019	2020	2021
58%	60%	62%	65%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Statista, 2018.

### 1.4.3 Plaza

Amazon busca llegar a los consumidores finales a través de la distribución indirecta y posicionarse selectivamente en el mercado, mediante el uso de sus plataformas web y su estrategia de entrega rápida y a menos tiempo. Para ello, cuenta con almacenes que operan robotizados y centros de distribución que están ubicados físicamente en lugares estratégicos como Seattle, Delaware, Georgia, Kansas, Kentucky, Nevada, Dakota del Norte.

Otras de las estrategias que afirma la competitividad en cuanto a la distribución de los productos son la facilidad del uso del diseño de su sitio web y la plataforma móvil que proporciona una vista rápida de la variedad, los costos competitivos de sus productos, y el trayecto del envío en tiempo real.

En lo que respecta a la apertura de tiendas físicas, se puede considerar a estados como Nueva York, porque es la ciudad más poblada de Estados Unidos, seguida de Los Ángeles. Las tiendas estarían listas para la venta en 2020 y 2021 respectivamente.

En conclusión, se abrirá una tienda en Nueva York en el 2020 y una tienda en Los Ángeles en el 2021, las cuales están relacionadas con el incremento que busca Amazon respecto a su marca propia, Amazon Essentials. El detalle de los colaboradores con los que cada tienda contará se indicará en este plan de acción. Además, la inversión en producción se detallará en el plan de operaciones.

#### **1.4.4 Promoción**

Amazon utiliza combinaciones promocionales según su importancia; por ejemplo, campañas de publicidad, promociones de venta, marketing directo. Como parte de las campañas de publicidad, Amazon comunica a sus clientes sobre los descuentos especiales a los que pueden acceder; también, les brinda la facilidad de mostrar una lista de productos “más vendidos” en base al historial de compra que maneja de cada usuario. Para las promociones de ventas, brinda descuentos y ofertas específicas en fechas especiales que se dan a lo largo del año, así como también en las primeras compras, es decir, en las afiliaciones para generar más ventas.

Amazon como marketing directo con las empresas ofrece sus servicios en línea, como la publicación y la distribución de contenido digital en su web.

Por último, Amazon también usa parte del marketing para fortalecer su imagen de marca a través de programas donde se dona un porcentaje de las ventas a organizaciones benéficas, lo cual ayuda a mejorar la percepción de sus clientes. Esto se comentará posteriormente en el plan de responsabilidad social empresarial.

En conclusión, se deben otorgar descuentos a clientes en su primera compra y al referirlos, y realizar marketing destinado a labores sociales

#### **1.4.5 Personas**

Amazon ofrece a sus trabajadores beneficios y descuentos, así como las mejores condiciones para desarrollar sus labores y fortalecer su potencial, sin considerar su nivel jerárquico.

La fuerza de la empresa se apoya en las personas que participan dentro de todo el proceso interno de Amazon. Además, cuenta con personal tercerizado que complementa al equipo en temas de distribución.

Como parte del desarrollo tecnológico operan con robots en los centros de distribución (recepción y despacho), los cuales son monitoreados por personal capacitado, ya que esta es la tendencia como parte de la automatización y agilidad de los procesos.

En conclusión, se recomienda continuar con la distribución de la fuerza de trabajo que se apoya en personal propio, contratistas y la robotización.

#### **1.4.6 Procesos**

Amazon desarrolla un proceso eficiente para cumplir con las entregas a tiempo y generar confianza a los clientes. Esta forma de operar también genera un valor agregado para la preferencia de los usuarios con respecto a otras web y aplicaciones similares.

Otra manera de generar confianza en los clientes es brindarles la posibilidad de recoger sus compras en los locales autorizados. Esto podría ofrecerse como canal alternativo, sin pagar envío a la ubicación actual.

El detalle y análisis de los procesos más relevantes de la empresa se verá en el plan de operaciones.

En conclusión, se recomienda incrementar la percepción de la confianza que los clientes tienen sobre la marca y generarles ahorro de tiempo.

#### **1.4.7 Proactividad**

En cuanto a la atención a cliente, Amazon es la pionera en añadir transparencia al comercio electrónico para evaluar la satisfacción de la atención durante y después de la compra. Genera recomendaciones personalizadas para los clientes luego de una experiencia y recurrencia de compra. Asimismo, realiza trazabilidad a las compras de sus clientes mediante un código de seguimiento y actualizaciones del estado de envío y respuesta ante un eventual problema que se detecte, siempre en defensa del consumidor. La atención de quejas y reclamos diseñados para

solucionar problemas por los agentes de atención al consumidor y los productos defectuosos o que no llegan al consumidor son reembolsados y reemplazados.

En adición, la logística inversa se usa para trasladar los productos desde el usuario o consumidor hacia el fabricante o hacia los puntos de recojo para su reutilización, reciclado o destrucción.

Finalmente, el control de calidad tiene las funciones de velar por el control de inventario, centrado en el conteo de ciclos, y el análisis de la disponibilidad del *stock* previo a la venta, el plazo de entrega y el seguimiento del producto enviado.

En conclusión, se debe dar seguimiento y trazabilidad de la compra y rápida atención a los reclamos mediante la logística inversa, y disminuir la devolución de productos mediante un eficiente control de calidad.

### 1.5 Plan de acción

- Como parte de la estrategia de crecimiento que se propone para Amazon, se busca incrementar el número de suscriptores al programa Amazon Prime y, respecto al desarrollo de producto, se plantea ganar participación de mercado con los productos de marca propia, en especial de la marca Amazon Essentials, manteniendo los estándares del servicio como la entrega a tiempo y con productos de confianza. Para ello, se estipula la **apertura de dos tiendas físicas**: una ubicada en 7-9 West 8th Street, Greenwich Village, Manhattan, Nueva York de 500 m<sup>2</sup> (1.640 ft<sup>2</sup>) y la otra tienda ubicada en 1426 Burlingame Avenue, Burlingame, San Francisco, California de 450 m<sup>2</sup> (1.480 ft<sup>2</sup>). En cada tienda se consideraría tener a quince vendedores que trabajen cuarenta horas a la semana cada uno, distribuidos en diferentes turnos, y un *manager* por tienda. Para promocionar la apertura de las tiendas, se realizarán avisos en paneles y campañas publicitarios en la televisión.
- También, se busca incrementar la presencia de la marca en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok o *reels*, enfocándose especialmente en informar sobre el Amazon Prime, de manera que se pueda incrementar los ingresos por captación de suscriptores. Esta es a su vez una forma de aumentar y mantener el posicionamiento de Amazon dentro del mercado de *e-commerce*.
- Se recomienda un “Amazon Day”, días especiales que pueden lanzarse cada seis meses, diferentes a las fechas acostumbradas a lo largo del año, para los clientes de Amazon Prime,

con descuentos adicionales a los precios listados. Esto con el objetivo de que los usuarios tradicionales busquen suscribirse al programa.

- Realizar programas de capacitación a los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, ya sea vía web o vía telefónica, que los ayuden a desarrollar sus habilidades blandas para que no solo sean capaces de solucionar los problemas del cliente, sino también de ser empáticos. Esto incrementará la percepción de la confianza que los clientes tienen sobre la marca.

## 1.6 Presupuesto

- El presupuesto del plan de marketing está desarrollado para mostrar la inversión que se requiere durante el periodo 2019-2021, para cumplir con la estrategia de crecimiento y los objetivos específicos, llevando a cabo las labores indicadas en el plan de acción.

**Tabla 36. Presupuesto del plan de marketing para el periodo 2019-2021**

Propuesta	2019	2020	2021
Apertura de tiendas físicas	3.468.200,00	3.691.240,00	1.571.728,00
Descuentos especiales por el “Amazon Day”	5.750.000,00	7.250.000,00	8.750.000,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>9.218.200,00</b>	<b>10.941.240,00</b>	<b>10.321.728,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- No se considera presupuesto para el desarrollo de campañas de publicidad en redes sociales, porque será función del personal que actualmente se tiene en el Departamento de Marketing.
- El presupuesto para programas de capacitación a colaboradores formará parte del plan funcional de recursos humanos.

## 2. Plan funcional de operaciones

### 2.1 Objetivos estratégicos de operaciones 2019-2021

Con la finalidad de alinear los objetivos de operaciones con los objetivos corporativos de la compañía, es que se han considerado los siguientes indicadores específicos para dicho plan funcional:



**Tabla 37. Objetivos estratégicos del plan funcional de operaciones**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
<b>Mejorar en la eficiencia de las actividades de la cadena de suministros</b>	Porcentaje de efectividad de los pedidos y envíos satisfactorios	85%	90%	95%
<b>Incrementar la distribución mediante drones</b>	Incremento en zonas de entregas mediante drones	10	10	10
<b>Establecer más tiendas físicas para interacción con los clientes</b>	Incremento en cantidad de tiendas físicas	2	2	4
<b>Incrementar productos de marcas propias</b>	Incremento de producción de productos de marcas propias	1.500.000	1.875.000	2.437.500

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **2.2 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de operaciones**

Para desarrollar las actividades estratégicas del plan funcional de operaciones 2019-2021, es importante el apoyo y compromiso de los colaboradores, los proveedores, la tecnología y los socios estratégicos. Considerando que Amazon se enfoca en el cliente, la calidad, la mejora continua y la innovación, se llevarán a cabo las siguientes acciones operacionales:

### **2.2.1 Mejorar en la eficiencia de la cadena de suministro**

- Medición de tiempos de entrega, fijando parámetros de demoras y de estar fuera de los estándares se buscarán alternativas de reemplazo
- Evaluación de los porcentajes de cumplimiento de las entregas totales
- Adquisición y producción de productos de mejor calidad buscando diferenciarse de sus principales competidores
- Automatización de la recepción de productos mediante robots contadores, camino hacia el siguiente proceso que sería el almacenaje
- Inversión en la compra de un *software* inteligente que permita planificar rutas de forma sencilla para lograr una reducción en los tiempos de entrega con la mejor ruta y gestión de un reparto eficiente. Esta herramienta permite la visibilidad en tiempo real de la ubicación del pedido, los clientes y la duración del traslado de un punto a otro, así como, acceder a las estadísticas de las visitas.

### 2.2.2 Incrementar distribución mediante drones

- Evaluar los principales centros y proveedores de distribución con los que actualmente cuenta Amazon y así tener en cuenta la cantidad necesaria de drones a considerar
- De acuerdo con ello, considerar contar con drones de las siguientes características:
  - Drones eléctricos que sean capaces de volar hasta aproximadamente unos 24 kilómetros
  - Tener la capacidad de entregar paquetes de menos de cinco libras, ya que el 90% de los pedidos está por debajo de ese límite de peso, a los clientes en menos de 30 minutos
  - Contar con tres características principales para lograr que las entregas sean en un día en vez de dos: seguridad, estabilidad y efectividad
  - Tener la aprobación de la Administración Federal de Aviación (FAA)

Amazon busca incrementar la cantidad de drones a utilizar. Por ello, se plantea a final del 2021 ya tener operativos, aproximadamente, 30 drones. Aproximadamente, los drones cuestan alrededor de USD 7,000.00 (ver anexo 9)

### 2.2.3 Establecer más tiendas físicas “Amazon Go”

Como se mencionó, existen algunos sectores en los cuales la población aún prefiere realizar compras en tiendas físicas antes que vía *online*. Las principales características con las que deben contar dichas tiendas son las siguientes:

- Ubicarse en estados de mayor afluencia, entre los cuales se considerarían Nueva York, Los Ángeles y Seattle, su sede principal
- Ubicarse en sectores en los que comprar en tiendas físicas es tres veces más popular y rentable que realizarlo *online*, entre los cuales se encuentran principalmente comida, tiendas de muebles, electrodomésticos, objetos de casa, joyas, salud y belleza
- Tener una superficie aproximada de 160 m<sup>2</sup>, en promedio, y poder realizar las compras con el sistema “Just walk out”, el cual ayudará a rastrear los productos que se elijan
- No necesitar dinero en efectivo ni hacer colas para pagar, ya que se podrá cargar a la cuenta de Amazon automáticamente, a través de la aplicación “Amazon Go”; de esa manera, al momento de entrar a la tienda, será escanear el teléfono y posteriormente se reflejará el monto total en un recibo virtual
- Contar con cámaras, sensores, entre otros equipos tecnológicos para llevar a cabo lo anteriormente descrito

Cabe indicar que parte de las características ya se ha establecido en las tiendas físicas de “Amazon Go”. Se espera contar con 25 establecimientos hasta mediados del 2020, teniendo en cuenta que, aproximadamente, por una sola tienda, la inversión es de USD 1 millón.

#### 2.2.4 Incrementar productos de marcas propias “Amazon Essential”

Amazon, en el transcurso de los años, ha logrado incrementar el número de marcas propias, como Amazon Essential, que comercializa ropa para mujer, hombres y niños, así como zapatos y otros accesorios. Esta empresa debe buscar seguir desarrollando dicha marca, así como lograr participación bajo su marca propia en otros sectores, ya que gran parte de su margen de ganancias depende de terceros. Para ello, debe considerar lo siguiente:

- En el análisis previo realizado en el plan de marketing, se establece el *top ten* de ventas de marcas propias de Amazon. El Área de Operaciones se enfocará en ellas y aumentará la producción de prendas de vestir de damas y caballeros, bajo la marca Amazon Essentials.
- Se debe analizar los espacios y equipos necesarios para llevar a cabo la producción y almacenamiento.
- El proceso de producción para la confección de las prendas que se comercializa con Amazon Essential será tercerizado en fábricas externas de acuerdo con los diseños creados por Amazon.

Para elaborar el análisis de importaciones de prendas de vestir de China, se ha considerado como costo promedio por prenda importada el importe de USD 5,30.

**Tabla 38. Importaciones de prendas de vestir de China**

País	Producto	Unidades	Valor (USD)	Precio unitario promedio (USD)	Margen de diferencia del valor unitario promedio
Estados Unidos	Camisas	50.594.928	276.701.664,00	5,47	30,24%
Estados Unidos	Polos	30.497.448	87.205.819,00	2,86	24,63%
Estados Unidos	Pantalones y shorts	47.279.772	356.782.316,00	7,55	20,47%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Cámara de Comercio de Lima, 2018.

El volumen de prendas segmentado en “hombres y niños” y “mujeres y niñas” sustenta el crecimiento de productos de marcas propias.

**Tabla 39. Inversión en producción de marcas propias**

Indicador	2018	2019	2020	2021
Hombres y niños	500.000	600.000	750.000	975.000
Mujeres y niñas	750.000	900.000	1.125.000	1.462.500
N.º de prendas	1.250.000	1.500.000	1.875.000	2.437.500
% de incremento en producción		20%	25%	30%
Producción total USD	6.620.833	7.945.000	9.931.250	12.910.625

0,4	Participación hombres y niños
0,6	Participación mujeres y niñas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.3 Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto estará alineado con las acciones a desarrollar para cumplir los objetivos del plan, los cuales incluyen el mejoramiento de los procesos y la distribución, el establecimiento de puntos de interacción con los clientes mediante tiendas físicas y el desarrollo de marcas propias.

**Tabla 40. Presupuesto del plan de operaciones para el periodo 2019-2021**

Propuesta	2019	2020	2021
Compra de drones para la distribución de pedidos	-	10.500,00	10.500,00
Invertir en la apertura de más tiendas físicas de interacción con los clientes	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Producción de productos de marcas propias (innovación)	7.945.000,00	9.931.250,00	12.910.625,00
Invertir en el presupuesto de <i>software</i> logístico	200.000,00	200.000,00	100.000,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>8.385.000,00</b>	<b>10.381.750,00</b>	<b>13.261.125,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Plan funcional de recursos humanos

Como se mencionó, en el capítulo de análisis interno, Amazon somete a sus futuros empleados a una rigurosa prueba para ver cómo se desenvuelven en situaciones complicadas. En esa prueba, lo importante no es dar la respuesta correcta sino saber cómo los posibles empleados reaccionarán ante diferentes circunstancias. Cada uno de los colaboradores debe contar con un perfil determinado, tanto en las competencias específicas, como en la actitud adecuada. El perfil de los futuros colaboradores es evaluado por un comité especializado. Es importante la aprobación de cada integrante del comité, ya que Amazon busca siempre tener los mejores empleados para que puedan aportar eficiencia y excelencia en todos los aspectos.

### 3.1 Objetivos estratégicos de recursos humanos 2019-2021

Con la finalidad de alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos corporativos de la compañía, se ha considerado el siguiente indicador para dicho plan funcional:

**Tabla 41. Objetivos estratégicos del plan funcional de recursos humanos**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Mejorar la motivación y productividad de los empleados	Incremento de satisfacción laboral	80%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.2 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de recursos humanos

Para desarrollar las actividades estratégicas del plan funcional de recursos humanos 2019-2021, es importante el apoyo y la empatía de la alta dirección hacia los colaboradores.

#### 3.2.1 Plantear indicadores objetivos en la evaluación laboral

- Debe existir una adecuada coordinación entre áreas, así como entre el jefe y el subordinado.

#### 3.2.2 Incrementar políticas de seguridad laboral a los colaboradores

- En áreas expuestas a riesgo o accidentes, se debe tener en cuenta contar con un seguro médico para cada uno de los trabajadores de dichos departamentos.

#### 3.2.3 Encuestas de clima laboral al personal de la compañía

- Se debe aplicar periódicamente encuestas anónimas de clima laboral, con lo cual se puede saber que tan satisfecho se encuentra el colaborador en la compañía.

#### 3.2.4 Programas de capacitación o formación a los colaboradores

- Se deben establecer programas constantes de capacitación y formación con los que el colaborador sienta más confianza y seguridad al realizar las tareas que se le ha asignado. Además, es necesario invertir en programas de crecimiento profesional y flexibilidad (trabajar

desde casa). Se debe tomar en cuenta, como una de las áreas principales, al personal de operaciones, en cuanto a una formación estricta en la supervisión de los empaques enviados por los proveedores para cumplir de esa manera con uno de los objetivos planteados del plan de responsabilidad social empresarial: la disminución de desperdicios de empaques.

### 3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

**Tabla 42. Presupuesto del plan de recursos humanos para el periodo 2019-2021**

Presupuesto de recursos humanos	2019	2020	2021
Inversión en programas y políticas relacionadas a la mejora de productividad y motivación de los empleados	3.192.000,00	3.511.200,00	3.862.320,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>3.192.000,00</b>	<b>3.511.200,00</b>	<b>3.862.320,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4. Plan de responsabilidad social empresarial

El presente plan de responsabilidad social empresarial busca mantener el compromiso de Amazon de llevar a cabo sus operaciones de manera ética y legal, y continuar con el enfoque de trabajar con proveedores que respeten los derechos humanos, ofrezcan espacios de trabajo seguros e inclusivos y promuevan un futuro sostenible (Amazon 2019).

### 4.1 Objetivo general

El objetivo general de responsabilidad social de Amazon es impactar de manera positiva en los procesos de la compañía, los cuales tienen impacto en los diferentes *stakeholders*:

**Tabla 43. Relación *stakeholders***

<i>Stakeholders</i>	Descripción	Importancia
<b>Accionistas</b>	Personas y entidades que poseen participación en la propiedad de una empresa. En el caso de Amazon, Jeff Bezos es el fundador y accionista mayoritario.	Los accionistas son los que brindan el capital para que la empresa pueda funcionar. También, son responsables de la operación y control de gestión de la empresa.
<b>Colaboradores</b>	Personas que desarrollan su trabajo dentro de la empresa, tienen un contrato laboral y reciben una contraprestación por sus servicios.	Los colaboradores son el motor de la empresa; sin ellos sencillamente la organización no podría existir. Su desempeño es cara de la empresa y afecta directamente la experiencia y satisfacción del cliente.
<b>Proveedores</b>	Personas que venden algún producto u ofrecen algún servicio	Los proveedores son esenciales para Amazon, ya que en algunos casos brindan los productos que la empresa

<i>Stakeholders</i>	<b>Descripción</b>	<b>Importancia</b>
	a Amazon para que esta empresa pueda desarrollar sus actividades (primarias y de apoyo).	comercializa. También, hay algunos que proporcionan la materia prima o el servicio de distribución para que Amazon pueda seguir operando con la calidad que la caracteriza y que los clientes esperan.
<b>Clientes</b>	Personas que compran o utilizan el servicio que brinda Amazon.	Sin duda el cliente es la razón de ser de todo negocio y, en Amazon, no es la excepción, ya que son los clientes quienes permiten que la empresa exista y quienes, con su preferencia, la colocan como la empresa número uno en <i>e-commerce</i> . También, son importantes porque con su participación, a través del <i>feedback</i> que se recibe de ellos, la empresa puede mejorar y crecer.
<b>Comunidad</b>	Personas u organizaciones que pertenecen al núcleo mercantil que desarrolla Amazon. Aquellas que, aunque no tengan una relación directa con la empresa, pueden influir en ella a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones.	La comunidad juega un rol muy importante, porque es capaz de hacer crecer y mejorar un negocio. La opinión que tenga sobre la empresa puede afectar de manera positiva o negativa, y de manera adecuada, puede ayudar a crear relaciones con los clientes potenciales. Esto asegura e incrementa la participación de mercado de la compañía, con el producto y servicio que se ofrece.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En conclusión, Amazon busca un equilibrio social y ambiental como resultado del desarrollo de las políticas de responsabilidad social diseñadas por la empresa para el mediano y el largo plazo, de manera que Amazon esté orientado a mejorar su rentabilidad, fortalecer su crecimiento y consolidación.

#### 4.2 Objetivos estratégicos de responsabilidad social empresarial 2019-2021

Los objetivos específicos de responsabilidad social se han formulado en base al análisis previo de los planes funcionales precedentes, buscando cumplir también con los objetivos estratégicos que plantea la compañía para el periodo 2019-2021.

**Tabla 44. Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social empresarial**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Concientizar a los proveedores respecto a la necesidad de disminuir el desperdicio en los empaques para la distribución de productos	Porcentaje de empaques que necesitan ser reempaquetados	30%	25%	20%
Dar a conocer a los clientes la participación de Amazon en la responsabilidad social empresarial	Encuestas a los clientes	60%	62%	65%
Incrementar distribución mediante drones	Incremento en zonas de entregas mediante drones	10	10	10

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4.3 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de responsabilidad social empresarial**

El área de responsabilidad social desarrollará acciones de seguimiento y control de los objetivos relacionados con ella y que deben ser realizados por diferentes áreas funcionales.

Como parte del objetivo de concientizar a los proveedores respecto a la necesidad de disminuir el desperdicio en los empaques para la distribución de productos, Amazon está trabajando en programas de empaquetado que no sean tan agresivos con el medioambiente, diseñados para producir menos desechos (América Retail 2018). La empresa busca impulsar una nueva forma de generar sus embalajes y asegurarse de que los paquetes lleguen de forma segura a los destinatarios, sin la necesidad de utilizar tanto envoltorio y a la vez asegurando la calidad en la distribución. Por ello, se plantea realizar capacitaciones a los proveedores, liderados por el personal de operaciones, para que se adhieran a las políticas y estrategias de Amazon.

La estrategia es poner en funcionamiento el “Frustration-Free Packaging Program” que tiene como objetivo operar de manera más sostenible con el planeta y más amigable con el usuario. Se espera ajustar al máximo el embalaje al producto que se transporta para reducir el volumen de material de embalaje utilizado en los pedidos y mejorar la experiencia del cliente agilizándola. Un segundo punto a favor para los transportistas es que pueden reducir costos de distribución al optimizar el espacio que ocupa cada paquete y disminuir su huella de carbono.

Finalmente, es importante indicar que Amazon fomenta el uso estrictamente necesario de embalaje y de material 100% reciclable. Con esta mejora en los procesos, se busca optimizar la cadena de suministro, ofrecer un mejor servicio al cliente y sobre todo contribuir con el medioambiente.

Para dar a conocer a los clientes la participación de Amazon en responsabilidad social empresarial, se trabajará de la mano con el equipo de marketing, quienes desarrollarán diseños con información sobre las acciones que realiza la empresa, como la creación del fondo filantrópico para educación “Bezos Day One Fund”, que contará con la suma inicial de USD 2.000 millones o la inversión de USD 10.000 millones del patrimonio personal del CEO Jeff Bezos para combatir el cambio climático. Dar a conocer esta información a los clientes a través de los correos electrónicos que se envían posterior a cada entrega es una manera de mostrarles el compromiso de la empresa con la comunidad y el medioambiente. Después de eso,



dentro de los siguientes seis meses de iniciados los avisos, se enviarán también encuestas virtuales a los clientes para cuantificar el porcentaje que tenga conocimiento acerca de la participación de Amazon en la responsabilidad social empresarial.

Con relación a incrementar el uso de transporte sostenible, según Masunaga (2019), “[e]l transporte representa el 29% de las emisiones de gases de efecto invernadero de Estados Unidos, y los camiones de servicio mediano y pesado significan casi una cuarta parte de eso.” Por ello, Amazon desea promover el uso de su dron de entrega, Prime Air.

La regularización y puesta en marcha de los drones al mercado se realizará bajo la supervisión del Área de Operaciones. Un tema importante en lo que respecta al manejo de drones es que Amazon está buscando desarrollar servicios de entrega totalmente eléctricos e independientes. La empresa se encuentra en la búsqueda constante de alternativas que le permitan aumentar su eficiencia y reducir las emisiones de carbono en todos sus envíos. Esto se detalló en el plan de operaciones.

#### 4.4 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

**Tabla 45. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial para el periodo 2019-2021**

Propuesta	2019	2020	2021
<b>Frustration-Free Packaging Program</b>	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- No se considera presupuesto para el desarrollo de campañas de publicidad y encuestas, respecto a la participación de Amazon en responsabilidad social empresarial, porque la difusión será función del personal que actualmente se tiene en el Departamento de Marketing.
- El presupuesto para incrementar el uso de drones en los envíos forma parte del plan funcional de operaciones.

## 5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

### 5.1 Antecedentes

Amazon ha logrado convertirse en una de las compañías más reconocidas a nivel mundial, en cuanto a solidez financiera se refiere, ya que ha alcanzado niveles altos de rentabilidad. Prueba de ello, son los siguientes datos históricos de 2016-2018:

- En cuanto a las ventas totales, a nivel mundial, se puede visualizar un incremento en el transcurso de los años, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 46. Ingresos netos 2016-2018 (en millones de USD)**

USD Millones	2016	2017	2018
Ventas (ingresos totales)	135.987,00	177.866,00	232.887,00

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Amazon, 2018.

Enfocando el análisis a Estados Unidos, tomando como año base el 2018, el volumen de venta que presenta Amazon es de USD 141.370 millones (ver anexo 10), los cuales representan el 60,70% de sus ventas totales.

En cuanto a la utilidad bruta y el EBIT, a nivel mundial, en relación con los ingresos totales, hubo un incremento favorable para la compañía, debido a que, a pesar de presentar mayor inversión en cuanto a costos y gastos se refiere, mantuvo el incremento en las ventas.

**Tabla 47. Utilidad bruta y EBIT 2016-2018**

Indicador	2016	2017	2018
Utilidades brutas (% de ingresos)	35,1%	37,1%	40,2%
EBIT (% de ingresos)	3,08%	2,31%	5,33%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Amazon, 2018.

Enfocando el análisis a Estados Unidos, se consideran los siguientes dos enunciados:

- Al cierre de 2018, la utilidad bruta en relación con los ingresos en Estados Unidos es de 37,47%. Para eso, se ha tomado como datos el nivel de ventas (USD 141.370 millones) y el costo de ventas (USD 88.399 millones), el cual fue calculado en base al promedio de los años 2016-2018 (ver anexo 11).

- Al cierre de 2018, el EBIT en Estados Unidos fue de 3,57%, en base al nivel de ventas de USD 141.370 millones y al ingreso operacional de USD 5.052 millones, el cual fue calculado en base al promedio de los años 2016-2018 (ver anexo 11).

Cabe resaltar que el análisis financiero que se realizará para Amazon.com tomará como año base el 2018 y solo los datos referentes a Estados Unidos, debido a que el plan estratégico está enfocado en ese país.

## 5.2 Objetivos

Para el desarrollo de este plan funcional, se está considerando el objetivo de rentabilidad planteado en el capítulo IV: incrementar el EBIT respecto a las ventas, que en el 2018 fue de 3,57% y en el 2021, 9,74%.

### 5.2.1 Incrementar el EBIT

**Tabla 48. Objetivos de rentabilidad**

Objetivo	2019	2020	2021
Tasa incremento EBIT	3,97%	6,67%	9,74%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.2.2 Sustento

- Se eligió utilizar el EBIT como objetivo de rentabilidad porque, respecto a los estados financieros de la compañía, esta ratio permite que Amazon se compare con otras empresas del mismo rubro.
- Además, permitirá medir el beneficio operativo de Amazon sin considerar los intereses ni los impuestos pagados. Con ello se podrá conocer la capacidad de una empresa para ser rentable y generar beneficios.

## 5.3 Supuestos y políticas

A continuación, se detallarán los principales aspectos a considerar para realizar el análisis:

- Para la elaboración de los estados financieros, se hizo una proyección de las ventas, costos y gastos, tomando solo como mercado a Estados Unidos.

- Respecto al cálculo de la proyección de ventas con estrategia, se consideró los porcentajes indicados en el plan de marketing sobre las ventas que ya proyectaba Amazon.
- Se ha considerado los costos, gastos e inversión en los estados financieros, detallados en los planes funcionales desarrollados en el plan estratégico propuesto.
- Respecto a la adquisición de los drones y tiendas físicas, se espera contar con ellos a finales del 2018, por lo que la depreciación en ambos casos iniciará a partir del 2019 y será por un periodo de diez años en drones y treinta años en las tiendas físicas.
- Los cálculos se realizaron considerando un impuesto a la renta de 21% en todo el periodo de análisis (2019-2021).
- No contemplamos la repartición de dividendos.

#### 5.4 Inversión necesaria y plan de financiamiento

Para poder efectuar el plan estratégico en base a los capítulos precedentes, se evaluará el presupuesto total obtenido en los planes funcionales y responsabilidad social empresarial:

**Tabla 49. Plan de inversión total en USD**

Plan funcional	Inversión	2018
Operaciones	Compra de drones para la distribución de pedidos	210.000,00
Operaciones	Inversión en la apertura de más tiendas físicas de interacción con los clientes	8.000.000,00
Operaciones	Inversión en el presupuesto de <i>software</i> logístico	1.250.000,00
	<b>Total inversión</b>	<b>9.460.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El plan de inversión total será cubierto con capital propio y financiamiento.

**Tabla 50. Tabla de depreciación en USD**

Plan funcional	Inversión	2019	2020	2021
Operaciones	Compra de drones para la distribución de pedidos	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Operaciones	Inversión en la apertura de más tiendas físicas de interacción con los clientes	20.000,00	13.333,33	20.000,00
	<b>Total depreciación</b>	<b>41.000,00</b>	<b>34.333,33</b>	<b>41.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 51. Plan de gastos total en USD**

Plan funcional	Gastos	2019	2020	2021
Marketing	Alquiler de tiendas	240.000,00	334.200,00	344.226,00
Marketing	Implementación del local	60.000,00	21.750,00	-
Marketing	Gastos de servicios	42.480,00	84.960,00	84.960,00
Marketing	Gastos de planilla	514.400,00	1.028.800,00	1.028.800,00
Marketing	Campañas publicitarias en paneles	2.400.000,00	2.100.000,00	-
Marketing	Campañas publicitarias en televisión	211.320,00	121.530,00	113.742,00
Marketing	Descuentos especiales por el “Amazon Day”	5.750.000,00	7.250.000,00	8.750.000,00
Operaciones	Producción de productos de marcas propias (innovación)	7.945.000,00	9.931.250,00	12.910.625,00
RR. HH.	Programas y políticas relacionadas con la mejora de productividad y motivación de los empleados	3.192.000,00	3.511.200,00	3.862.320,00
RSE	Frustration-Free Packaging Program	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
	<b>Total gastos</b>	<b>22.355.200,00</b>	<b>26.383.690,00</b>	<b>29.094.673,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.5 Proyecciones financieras con estrategia

Se ha obtenido los estados de ganancias y pérdidas y flujos de caja durante los años 2019-2021 considerando que se aplicarán las acciones y estrategias planteadas.

**Tabla 52. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia en millones de USD**

Estado de resultados con estrategia			
	2019	2020	2021
Ventas	209.054,58	278.421,69	370.693,59
Costo de ventas	-123.628,76	-161.320,96	-211.026,99
Utilidad bruta	85.425,83	117.100,73	159.666,60
Cumplimiento	-27.754,32	-35.703,43	-46.106,04
Tecnología y contenido	-22.772,87	-29.801,75	-39.000,11
Marketing	-19.647,20	-24.589,17	-28.182,11
General y administrativo	-6.716,85	-8.124,00	-9.898,87
Otros gastos operativos netos	-228,31	-298,78	-390,99
Utilidad operacional	8.306,26	18.583,59	36.088,47
Ingresos no operacionales	231,90	303,47	397,14
Gastos no operacionales	-888,72	-1.163,02	-1.521,99
Depreciación	-41,00	-34,33	-41,00
Utilidad antes de impuesto	7.608,44	17.689,71	34.922,62
IR (21%)	-1.597,77	-3.714,84	-7.333,75
<b>Utilidad neta</b>	<b>6.010,67</b>	<b>13.974,87</b>	<b>27.588,87</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 53. Flujo de caja con estrategia en millones de USD**

Flujo de caja con estrategia				
	2018	2019	2020	2021
Flujo de ingresos				
Ingresos por ventas		209.054,58	278.421,69	370.693,59
Ingresos no operacionales		231,90	303,47	397,14
Total de ingresos		209.286,48	278.725,16	371.090,73
Flujo de egresos				
Costo de ventas		-123.628,76	-161.320,96	-211.026,99
Cumplimiento		-27.754,32	-35.703,43	-46.106,04
Tecnología y contenido		-22.772,87	-29.801,75	-39.000,11
Marketing		-19.647,20	-24.589,17	-28.182,11
General y administrativo		-6.716,85	-8.124,00	-9.898,87
Otros gastos operativos netos		-228,31	-298,78	-390,99
Gastos no operacionales		-847,72	-1.128,69	-1.480,99
Total egresos		-201.596,03	-260.966,79	-336.086,11
<b>Saldo neto (FCE)</b>		<b>7.690,44</b>	<b>17.758,38</b>	<b>35.004,62</b>
<b>Inversión</b>	<b>-9.460,00</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.6 Proyecciones financieras sin estrategia

En este punto se ha obtenido los estados de ganancias y pérdidas y flujo de caja considerando que no se utilizan las acciones y estrategias planteadas en el plan que se propone en este documento. Se asume un crecimiento en ventas en base al promedio de los últimos años.

**Tabla 54. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia en millones de USD**

Estado de resultados sin estrategia			
	2019	2020	2021
Ventas	185.004,05	242.105,82	316.832,13
Costo de ventas	-115.683,76	-151.389,71	-198.116,37
Utilidad bruta	69.320,30	90.716,11	118.715,77
Cumplimiento	-25.754,32	-33.703,43	-44.106,04
Tecnología y contenido	-22.772,87	-29.801,75	-39.000,11
Marketing	-10.429,00	-13.647,93	-17.860,38
General y administrativo	-3.524,85	-4.612,80	-6.036,55
Otros gastos operativos	-228,31	-298,78	-390,99
Utilidad operacional	6.610,94	8.651,41	11.321,68
Ingresos no operacionales	231,90	303,47	397,14
Gastos no operacionales	-888,72	-1.163,02	-1.521,99
Utilidad antes de impuesto	5.954,12	7.791,86	10.196,83
IR (21%)	-1.250,36	-1.636,29	-2.141,33
<b>Utilidad neta</b>	<b>4.703,75</b>	<b>6.155,57</b>	<b>8.055,50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 55. Flujo de caja sin estrategia en millones de USD**

Flujo de caja sin estrategia			
	2019	2020	2021
Flujo de ingresos			
Ingresos por ventas	185.004,05	242.105,82	316.832,13
Ingresos no operacionales	231,90	303,47	397,14
Total de ingresos	185.235,95	242.409,29	317.229,27
Flujo de egresos			
Costo de ventas	-115.683,76	-151.389,71	-198.116,37
Cumplimiento	-25.754,32	-33.703,43	-44.106,04
Tecnología y contenido	-22.772,87	-29.801,75	-39.000,11
Marketing	-10.429,00	-13.647,93	-17.860,38
General y administrativo	-3.524,85	-4.612,80	-6.036,55
Otros gastos operativos netos	-228,31	-298,78	-390,99
Gastos no operacionales	-888,72	-1.163,02	-1.521,99

Flujo de caja sin estrategia			
	2019	2020	2021
Total egresos	-179.281,83	-234.617,43	-307.032,44
Saldo neto (FCE)	5.954,12	7.791,86	10.196,83

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.7 Obtención de la tasa de descuento: COK y WACC

Para obtener el VAN y TIR, se ha calculado la siguiente tasa de descuento:

**Tabla 56. Datos deuda y capital**

Deuda total (D)	113.063
Capital (E)	166.208
E/(D+E)	0,60
D/(D+E)	0,40
Tasa de interés del préstamo (anual)	6,17%
Impuesto a la renta	21,00%

\* Datos al 31 de diciembre de 2018

\*\* Patrimonio es E+D

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 57. Determinación del costo del capital (COK)**

Determinación del costo del capital (COK)		Beta apalancada	Beta sin apalancamiento
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,69%		
Rentabilidad de mercado (Rm)	8,00%		
Beta ( $\beta$ )		1,40	0,91
Costo de oportunidad (COK)		10,12%	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 58. Determinación del WACC**

Determinación del WACC	Valores
Ke	10,12%
Kd	4,87%
WACC	7,61%

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## 5.8 Flujo de caja marginal y cálculo del VAN y TIR

De acuerdo con los datos obtenidos en los cálculos de los flujos de caja con y sin estrategia, se ha llegado a determinar el flujo de caja marginal, el VAN y el TIR:

**Tabla 59. Flujo de caja marginal en millones de USD**

	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja con estrategia		7.690,44	17.758,38	35.004,62
Flujo de caja sin estrategia		5.954,12	7.791,86	10.196,83
Flujo marginal	-9.460,00	1.736,33	9.966,52	24.807,79
VAN	20.667,71			
TIR	70%			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.9 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad de los flujos de caja, se han considerado los siguientes escenarios:

- **Escenario probable:** el porcentaje analizado anteriormente para crecimiento de las ventas
- **Escenario optimista:** mayor crecimiento de ventas
- **Escenario pesimista:** menor crecimiento de ventas

### 5.9.1 Supuestos

- Escenario optimista: \_Existe mayor afluencia de los clientes a las tiendas físicas que se proyectan abrir a lo largo del plan estratégico.
- Escenario pesimista: El público no reaccionó de manera tan favorable a la apertura de tiendas físicas, por lo que optaron más por la compra vía web.

**Tabla 60. Premisas de crecimiento ventas en millones de USD**

	2019	2020	2021
Escenario probable	13%	15%	17%
Ventas	209.054,58	278.421,69	370.693,59
Primer escenario optimista	16%	18%	20%
Ventas	214.604,70	285.684,86	380.198,55
Segundo escenario pesimista	10%	11%	12%
Ventas	203.504,46	268.737,46	354.851,99

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 61. Flujo del plan: VAN y TIR**

Flujo del plan	VAN	TIR
Probable	41.112,07	131%
Optimista	60.169,24	188%
Pesimista	14.879,19	58%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **5.10 Conclusiones del análisis financiero**

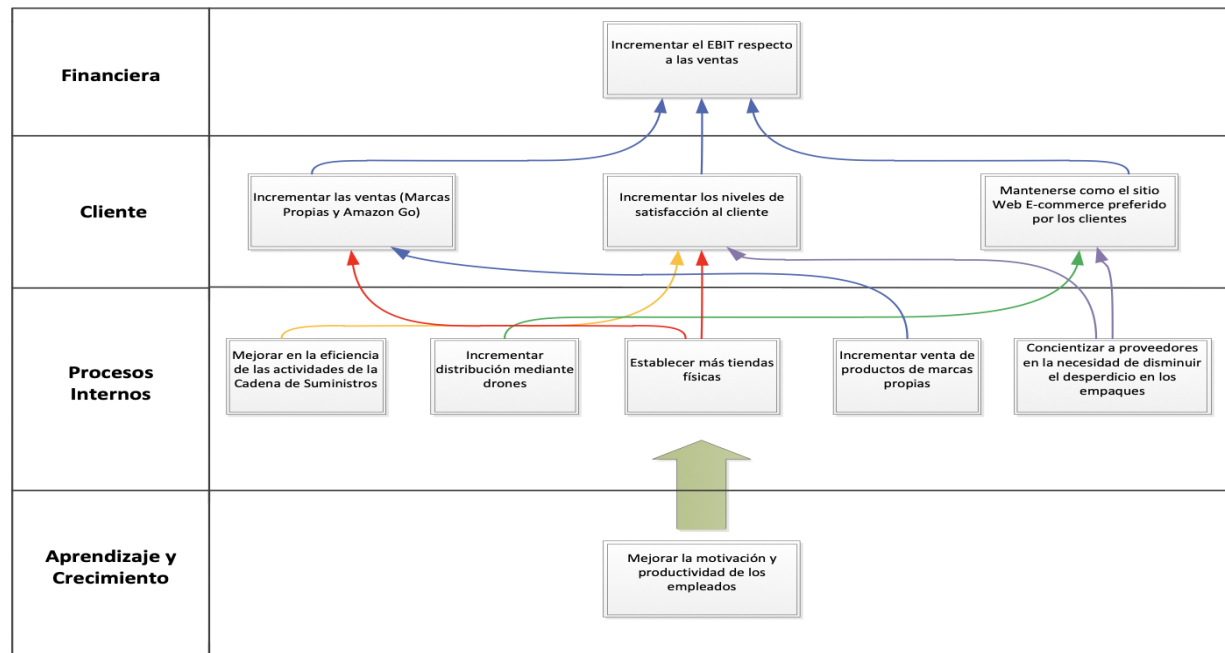
- La elaboración del plan estratégico genera un VAN positivo en todos los escenarios planteados, incluso en el escenario pesimista (considerando un menor incremento en las ventas), lo cual hace viable y rentable el proyecto.
- El crecimiento del EBIT, en el periodo evaluado (2019-2021), podría continuar posicionando a Amazon como la empresa número uno en el rubro de *e-commerce*.

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico (tipo BSC)

En el siguiente cuadro se muestra el mapa estratégico de Amazon, en el cual se grafican los objetivos y los componentes estratégicos (ver anexo 12):

**Gráfico 2. Mapa estratégico (tipo BSC)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

1. Respecto al crecimiento desordenado y diversificado de Amazon, se propone mantener y desarrollar las líneas de marcas propias tanto en tiendas físicas como vía *online*, también la línea de Amazon Go. Así como, llevar un control más minucioso y detallado de los minoristas que venden a través de la plataforma virtual de Amazon.
2. La implementación del uso de drones para entrega de productos de bajo peso y cercanía a los centros de distribución para disminuir el impacto de las intenciones del Gobierno Norteamericano respecto al uso del Servicio Postal.
3. El crecimiento de Amazon sigue en ascenso; siendo la empresa con venta *e-commerce*, mejor ubicada a nivel de los Estados Unidos, por encima de eBay y Walmart, y con respecto a las empresas foráneas de origen chino dedicadas al mismo rubro.

### 2. Recomendaciones

1. Dada la gran acogida de tiendas *e-commerce* en el mercado norteamericano y la gran posibilidad de crecimiento, se debería evaluar la posibilidad de incrementar la red de países dentro de su distribución, en especial al mercado latinoamericano, al cual llegan principalmente productos de procedencia China a través de otras plataformas como Wish.
2. Al ser una empresa sólida en el mercado, tanto a nivel financiero como de marca y equipo profesional, se recomienda llevar a cabo los diferentes planes funcionales, en especial aquellos relacionados con la mayor distribución de entrega mediante drones, así como la apertura de más tiendas físicas y el incremento de productos de marcas propias. Se considera que esto ayudará a la reducción de las emisiones de carbono en todos sus envíos, así como a elevar la satisfacción de sus clientes en ciertas categorías de producto, en las que aún se prefiere las compras tradicionales antes que las compras por internet. Cabe resaltar que no se debe dejar de lado aumentar el margen de ganancias de Amazon al ofrecer productos de marca propia.
3. Amazon debe seguir enfocada en cumplir plenamente con las expectativas de sus clientes, de manera que pueda brindar productos y servicios de la mejor calidad, a un precio razonable y en el mínimo tiempo posible. Esto se logra en parte por los planes funcionales

de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas planteados en el trabajo en análisis.

## Bibliografía

1010 Data (2017). “Amazon’s brands are growing 80% yoy”. En: *Portal 1010 Data*. Fecha de consulta: 01/12/2019. <<https://info.1010data.com/EB-2017-08-21-Amazon-Private-Label---Blog.html?source=blog>>

Abio, Javier (2019). “En 3 años Amazon Go tendrá 3000 tiendas automáticas”. En: *Portal NEO2*. 28 de enero de 2019. Fecha de consulta 04/03/2020. <<https://www.neo2.com/amazon-go-tiendas/>>

Alonso, Laura (2019). “Las 4P’s del marketing mix: historia, variantes y evolución”. En: *Portal M4rketng 4 Ecommerce*. 12 de setiembre de 2019. Fecha de consulta 12/09/2020. <<https://marketing4ecommerce.net/las-4-p-del-marketing-mix-historia-variantes-evolucion/>>

Amazon (2018). “Home”. En: *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 13/05/2020. <<https://www.amazon.com/>>

Amazon Jobs (2017). “Beneficios y acciones en EE. UU.”. En: *Portal Amazon Jobs*. Fecha de consulta 10/04/2020. <<https://www.amazon.jobs/es/benefits>>

América Retail (2018). “Sostenibilidad: Sustentabilidad de Amazon: 5 cosas que no sabías de ella”. En: *Portal América Retail*. Fecha de consulta: 13/05/2020. <<https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-sustentabilidad-de-amazon-5-cosas-que-no-sabias-de-ella/>>

BBC Mundo (2017). “Las marcas propias que tiene Amazon y que tal vez no conocías”. En: *Portal La Opinión*. 05 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 29/10/2019. <<https://laopinion.com/2017/09/05/ropa-zapatos-y-productos-de-limpieza-las-marcas-propias-de-amazon-que-tal-vez-no-sabias-que-existian/>>

Beamonte, Paola (2019). Amazon presume la última versión de su dron para entregas Prime Air”. En: *Portal Hipertextual*. 07 de junio de 2019. Fecha de consulta 12/12/2019. <<https://hipertextual.com/2019/06/amazon-presume-ultima-version-su-dron-entregas-prime-air>>

Cámara de Comercio de Lima (2018). “Estudios técnicos”. En: *Portal Cámara de Comercio de Lima*. Fecha de consulta 08/04/2020.

<<https://apps.camaralima.org.pe/principal/categoria/estudios-tecnicos/645/c-645>>

Cid, Guillermo (2019). “Despidos y recortes: esto es lo que vive un empleado de Amazon si sufre un accidente”. En: *Portal El Confidencial*. 02 de abril de 2019. Fecha de consulta 02/04/2020.

<[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-04-02/accidente-laboral-amazon-investigacion-maltrato\\_1919350/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-04-02/accidente-laboral-amazon-investigacion-maltrato_1919350/)>

Drita (2019). “Amazon Go continúa su expansión y abre nueva tienda en Nueva York: las tiendas sin cajero ¿son el futuro?”. En: *Portal EO el output*. 11 de junio de 2019. Fecha de consulta 25/11/2019. <<https://eloutput.com/noticias/otros/amazon-go/>>

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14<sup>a</sup> ed. México D. F.: Pearson.

E-marketer (2019). “Presentación de servicios financieros de Insider Intelligence”. En: *Portal E-marketer*. Fecha de consulta: 18/07/2019. <<https://www.emarketer.com/>>

Espinosa, Roberto (2018). “Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento”. En: Portal Roberto Espinosa. Fecha de consulta: 12/08/2019. <<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>>

Fondo Monetario Internacional (2018). “Home”. En: *Portal Fondo Monetario Internacional*. Fecha de consulta: 18/09/2019. <<https://www.imf.org/es/Home>>

Fox, Ben (2020). “Amazon now operates seven different kinds of physical stores. Here’s why”. En: *Portal Cnet*. 28 de febrero de 2020. Fecha de consulta 03/03/2020. <<https://www.cnet.com/es/noticias/amazon-siete-tipos-diferentes-de-tiendas-fisicas/>>

Garralda, Joaquín (2013). “La cadena de valor”. En: *Portal IE Business School*. Fecha de consulta: 27/10/2019. <<https://iepublishing.ie.edu/en/la-cadena-de-valor>>

Global Amazon Network (2018). *Amazon Frustration – Free Packaging Program Certification Guidelines*. [En línea]. Fecha de consulta 15/05/2020. Disponible en: <[https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/02/0e/39ebc27748578b6b316f7f81f573/amazon-frustration-free-packaging-program-certification-guidelines-v9.0\\_\\_2018.pdf?utm\\_medium=Print&utm\\_source=pwgoto](https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/02/0e/39ebc27748578b6b316f7f81f573/amazon-frustration-free-packaging-program-certification-guidelines-v9.0__2018.pdf?utm_medium=Print&utm_source=pwgoto)>

GQ (2019). “Amazon se va a gastar casi mil millones de dólares para formar a sus trabajadores en una única disciplina”. En: *Portal GQ*. 25 de julio de 2019. Fecha de consulta 10/04/2020. <<https://www.revistagq.com/noticias/articulo/amazon-formacion-trabajadores-informatica-automatizacion>>

Gutiérrez, Álvaro (2018). “El comercio electrónico en EE. UU. alcanzó \$ 453.460 millones en facturación en 2017”. En: *Portal Ecommerce News*. 20 de febrero de 2018. <<https://ecommerce-news.es/comercio-electronico-ee-uu-alcanzo-los-453-460-millones-facturacion-2017/>>

Hitt, M., Duane R. y Hoskisson R. (2016). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México D. F.: Cengage Learning.

Howard, Francisca (2017). “La cadena logística de Amazon.com”. En: *Portal Driv.In*. 20 de setiembre de 2020. Fecha de consulta 30/01/2020. <<https://blog.driv.in/es/la-cadena-logistica-de-amazon-com/>>

Infobae (2020). “Jeff Bezos anunció que invertirá USD 10,000 millones para combatir el cambio climático”. En: *Portal Infobae*. 17 de febrero de 2020. Fecha de consulta 20/05/2020. <<https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2020/02/17/jeff-bezos-anuncio-que-invertira-usd-10000-millones-para-combatir-el-cambio-climatico/>>

Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning and control*. 5ª ed. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Masunaga, Samantha (2019). “¿Podrían las entregas con drones ayudar al medioambiente?”. En: *Portal Los Angeles Time*. 18 de noviembre de 2019. Fecha de consulta 30/05/2020. <<https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2019-11-18/conductor-entrega-dron-medioambiente-camiones>>



Marketline (2018). “Country Profile Series United States In-depth PESTLE insights”. En: *Portal Marketline*. Fecha de consulta 18/09/2019. <[www.marketline.com](http://www.marketline.com)>

Marketing Directo (2019). “Amazon Go, un negocio de 4,500 millones de dólares en 2021”. En: *Portal Marketing Directo*. 10 de enero de 2019. Fecha de consulta 30/11/2019. <<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/amazon-go-un-negocio-de-4-500-millones-de-dolares-en-2021>>

Marketplace Pulse (2020). “Amazon Private Label Brands”. En: *Portal Marketplace*. Fecha de consulta: 09/01/2020. <<https://www.marketplacepulse.com/amazon-private-label-brands>>

Mendiola, José (2018). “A lo grande: Amazon Go aspira a tener 3,000 tiendas en 2021”. En: *Portal Digital Trends ES*. 20 de setiembre de 2018. Fecha de consulta 26/11/2019. <<https://es.digitaltrends.com/noticias/amazon-go-expansion/>>

Millot, Julia (2017). “Las marcas Amazon están creciendo un 80% interanual”. En: *Portal 1010Data*. 21 de agosto de 2017. <<https://www.1010data.com/company/blog/amazon-s-brands-are-growing-80-yoy/>>

Mohan, Anne Marie (2019). “Nuevo programa de envase sustentable de Amazon pone al cliente de primero”. En: *Portal mundo PMMI*. 24 de julio de 2019. Fecha de consulta 13/05/2020. <<https://www.mundopmmi.com/empaque/sustentabilidad/article/14036753/nuevo-programa-de-envase-sustentable-de-amazon-pone-al-cliente-de-primero>>

Moreno, Rafael (2013). “Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa”. En: *Cumbria FSC*. Fecha de consulta: 13/05/2020. <<https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>>

Pascual, Juan (2019). “Este es el dron final que usará Amazon Prime Air para repartir paquetes”. En: *Portal Computer Hoy*. 06 de julio de 2019. Fecha de consulta 12/12/2019. <<https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/dron-final-usara-amazon-prime-air-repartir-paquetes-434201>>

Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 20/09/2019.

<[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)>.

Proyecto INTER-TEX (2018). “Estudio de mercado El sector de la moda en Estados Unidos”. En: *Portal intertex*. Fecha de consulta 02/02/2020. <[http://www.intertex-sudoe.eu/wp-content/uploads/2017/02/Informe\\_Estudio-moda-USA\\_INTERTEX.pdf](http://www.intertex-sudoe.eu/wp-content/uploads/2017/02/Informe_Estudio-moda-USA_INTERTEX.pdf)>

Puro Marketing (2018). “El futuro de Amazon: ¿Abrir tiendas físicas donde el resto ya cerraron sus puertas o perdieron la batalla?”. En: *Portal Puro Marketing*. 27 de setiembre de 2018. Fecha de consulta 15/10/2019. <<https://www.puromarketing.com/14/30966/futuro-amazon-abrir-tiendas-fisicas-donde-resto-cerraron-puertas-perdieron-batalla.html>>

Retail News Trends (2019). “Análisis de los resultados de Amazon 2018”. En: *Portal Retail News Trends*. 01 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 01/01/2020. <<https://retailnewstrends.me/analisis-de-los-resultados-amazon-2018/#:~:text=Las%20ventas%20netas%20aumentaron%2031,30%25%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202017>>

Semana Económica (2018). “Portada”. En: *Portal Semana Económica*. Fecha de consulta: 01/01/2020. <<https://semanaeconomica.com/>>

Statista (2019). “Ventas netas anuales de Amazon entre 2010 y 2020, por región”. En: *Portal Statista*. Fecha de consulta 15/09/20. <<https://es.statista.com/estadisticas/537228/ingresos-netos-de-amazon-a-nivel-mundial/>>

Stock Analysis on Net (2019). “Amazon.com Inc. (NASDAQ:AMZN)”. En: *Portal Stock Analysis on Net*. Fecha de consulta 30/08/20. <<https://es.stock-analysis.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/Valoracion/EV-sobre-EBITDA>>

Tandem Up (2019). “Los productos más vendidos en Amazon”. En: *Portal Tandem Up*. Fecha de consulta: 29/10/2019. <<https://tandemup.net/blog/los-productos-mas-populares-en-amazon/>>

Techbit (2018). “La nueva tienda de Amazon Go”. En: *Portal El Universal*. 23 de enero de 2018. Fecha de consulta 25/11/2019. <<https://www.eluniversal.com.mx/techbit/como-funciona-la-nueva-tienda-de-amazon-go>>

Teknautas (2016). “La entrega con drones de Amazon es real: así fue el primer envío a un cliente”. En: *Portal El Confidencial*. 14 de diciembre de 2016. Fecha de consulta 12/12/2019. <[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-12-14/amazon-drones-entregas-envios\\_1303960/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-12-14/amazon-drones-entregas-envios_1303960/)>

TICbeat (2018). “El polémico plan laboral de Jeff Bezos que causa problemas en Amazon”. En: *Portal TICbeat*. Fecha de consulta 03/04/2020. <<https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/el-polemico-plan-laboral-de-jeff-bezos-que-causa-problemas-en-amazon/>>

United States Bureau of Labor Statistics (2018). “CPI for All Urban Consumers (CPI-U)”. En: *Portal United States Bureau of Labor Statistics*. Fecha de consulta: 20/01/2020. <[https://data.bls.gov/timeseries/cuur0000sa0?output\\_view0pct\\_12mths](https://data.bls.gov/timeseries/cuur0000sa0?output_view0pct_12mths)>

U. S. Institutional Database-Europe (2018). “Datos”. En: *Portal U. S. Institutional Database-Europe*. Fecha de consulta 02/04/2020. <<https://data.europa.eu/en>>

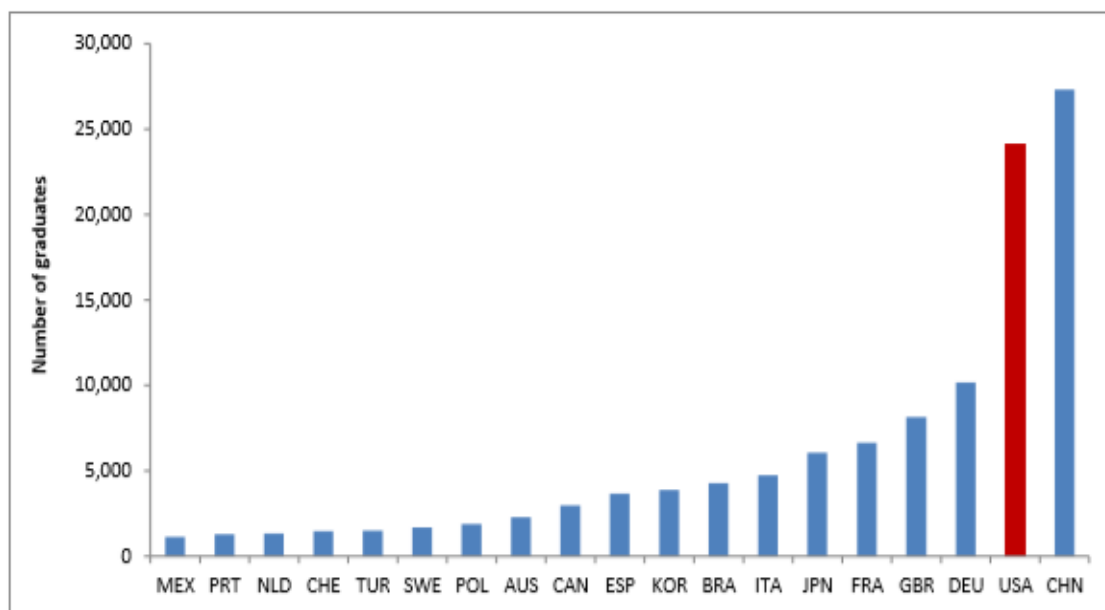
United States Patent and Trademark Office (2020). “Search for patents”. En: *Portal United States Patent and Trademark Office*. <<https://www.uspto.gov/patents/search>>

Valdés, Julia (2019). “Cómo funciona la Cadena de Suministro de Amazon”. En: *Portal AMZ Advisers*. 07 de mayo de 2019. Fecha de consulta 12/01/2020. <<https://amzadvisers.com/es/amazon-supply-chain-works/>>

Zamorano, E. (2018). “Así contratan a los trabajadores en Amazon”. En: *Portal El Confidencial*. 17 de mayo de 2018. Fecha de consulta 02/04/2020. <[https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-05-17/jeff-bezos-amazon-proceso-contratacion\\_1554917/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-05-17/jeff-bezos-amazon-proceso-contratacion_1554917/)>

## **Anexos**

### Anexo 1. Personas graduadas en ciencia e ingeniería EE. UU.-China



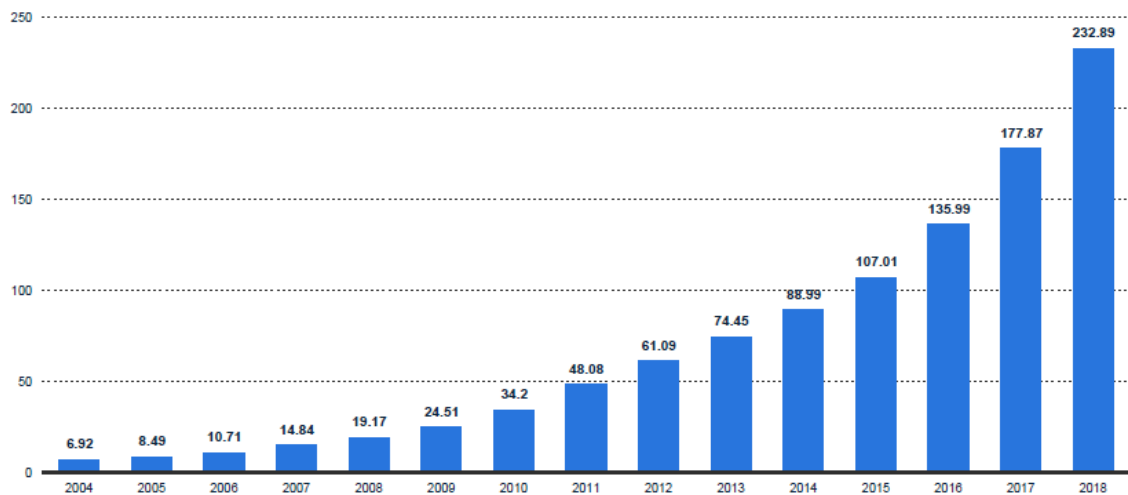
Fuente: Marketline, 2018.

## Anexo 2. Ease of doing business ranking

DB 2018 Rank	Economy	DTF score	DTF change	DB 2018 Rank	Economy	DTF score	DTF change	DB 2018 Rank	Economy	DTF score	DTF change
1	New Zealand	86.55	-0.18	65	Albania	68.70	+0.96	129	St. Vincent and the Grenadines	55.72	+0.01
2	Singapore	84.57	+0.04	66	Bahrain	68.13	+0.01	130	Palau	55.58	+0.46
3	Denmark	84.06	-0.01	67	Greece	68.02	+0.01	131	Nicaragua	55.39	+0.09
4	Korea, Rep.	83.92	0.00	68	Vietnam	67.93	+2.85	132	Barbados	55.20	-0.09
5	Hong Kong SAR, China	83.44	+0.29	69	Morocco	67.91	-0.03	133	Lebanon	54.67	-0.10
6	United States	82.54	-0.01	70	Jamaica	67.27	+0.57	134	St. Kitts and Nevis	54.52	+0.18
7	United Kingdom	82.22	-0.12	71	Oman	67.20	+0.08	135	Cambodia	54.47	+0.23
8	Norway	82.16	-0.25	72	Indonesia	66.47	+2.25	136	Maldives	54.42	+0.64
9	Georgia	82.04	+2.12	73	El Salvador	66.42	+3.54	137	Tanzania	54.04	+0.11
10	Sweden	81.27	+0.03	74	Uzbekistan	66.33	+4.46	138	Mozambique	54.00	+0.97
11	Macedonia, FYR	81.18	-0.21	75	Bhutan	66.27	+1.06	139	Côte d'Ivoire	53.71	+2.04
12	Estonia	80.80	+0.05	76	Ukraine	65.75	+1.90	140	Senegal	53.06	+3.75
13	Finland	80.37	-0.11	77	Kyrgyz Republic	65.70	+0.54	141	Lao PDR	53.01	+0.43
14	Australia	80.14	0.00	78	China	65.29	+0.40	142	Grenada	52.94	-0.11
15	Taiwan, China	80.07	+0.41	79	Panama	65.27	+1.25	143	Mali	52.92	+0.30
16	Lithuania	79.87	+1.05	80	Kenya	65.15	+2.59	144	Niger	52.34	+2.26
17	Ireland	79.51	-0.19	81	Botswana	64.94	+0.07	145	Nigeria	52.03	+3.85
18	Canada	79.29	-0.09	82	South Africa	64.89	-0.08	146	Gambia, The	51.92	-0.01
19	Latvia	79.26	-0.79	83	Qatar	64.86	+0.61	147	Pakistan	51.65	+0.71
20	Germany	79.00	-0.19	84	Malta	64.72	+0.43	148	Burkina Faso	51.54	+0.20
21	United Arab Emirates	78.73	+1.87	85	Zambia	64.50	+3.92	149	Marshall Islands	51.45	+0.03
22	Austria	78.54	-0.15	86	Bosnia and Herzegovina	64.20	+0.42	150	Mauritania	50.88	+1.56
23	Iceland	78.50	+0.01	87	Samoa	63.89	+2.06	151	Benin	50.47	+1.85
24	Malaysia	78.43	+0.96	88	Tunisia	63.58	-0.20	152	Bolivia	50.18	+0.32
25	Mauritius	77.54	+2.09	89	Tonga	63.43	+0.50	153	Guinea	49.80	+0.32
26	Thailand	77.44	+5.68	90	Vanuatu	63.08	+0.02	154	Djibouti	49.58	+3.99
27	Poland	77.30	+0.18	91	St. Lucia	62.88	+0.01	155	Micronesia, Fed. Sts.	48.99	+0.01
28	Spain	77.02	0.00	92	Saudi Arabia	62.50	+2.92	156	Togo	48.88	+0.64
29	Portugal	76.84	-0.14	93	San Marino	62.47	-0.03	157	Kiribati	48.74	-0.31
30	Czech Republic	76.27	+0.03	94	Uruguay	61.99	+0.35	158	Comoros	48.52	+0.47
31	France	76.13	-0.06	95	Seychelles	61.41	+1.01	159	Zimbabwe	48.47	+0.80
32	Netherlands	76.03	+0.51	96	Kuwait	61.23	+1.52	160	Sierra Leone	48.18	-0.06
33	Switzerland	75.92	+0.19	97	Guatemala	61.18	-0.43	161	Ethiopia	47.77	+2.08
34	Japan	75.68	+0.07	98	Dominica	60.96	+0.34	162	Madagascar	47.67	+3.05
35	Russian Federation	75.50	+0.81	99	Dominican Republic	60.93	+2.52	163	Cameroon	47.23	+2.18
36	Kazakhstan	75.44	+1.06	100	India	60.76	+4.71	164	Burundi	46.92	+0.06
37	Slovenia	75.42	+0.99	101	Fiji	60.74	+0.04	165	Suriname	46.87	+0.11
38	Belarus	75.06	+0.55	102	Trinidad and Tobago	60.68	-0.19	166	Algeria	46.71	-0.01
39	Slovak Republic	74.90	-0.25	103	Jordan	60.58	+2.38	167	Gabon	46.19	+1.33
40	Kosovo	73.49	+4.98	104	Lesotho	60.42	+0.54	168	Iraq	44.87	+0.48
41	Rwanda	73.40	+3.21	105	Nepal	59.95	+2.35	169	Sao Tomé and Príncipe	44.84	+0.39
42	Montenegro	73.18	+1.64	106	Namibia	59.94	+0.54	170	Sudan	44.46	+0.17
43	Serbia	73.13	+0.26	107	Antigua and Barbuda	59.63	+0.98	171	Myanmar	44.21	+0.30
44	Moldova	73.00	+0.20	108	Paraguay	59.18	+0.06	172	Liberia	43.55	+3.10
45	Romania	72.87	+0.17	109	Papua New Guinea	59.04	+0.17	173	Equatorial Guinea	41.66	+1.77
46	Italy	72.70	+1.15	110	Malawi	58.94	+6.33	174	Syrian Arab Republic	41.55	+0.08
47	Armenia	72.51	+0.59	111	Sri Lanka	58.86	+0.13	175	Angola	41.49	+1.38
48	Hungary	72.39	+0.26	112	Swaziland	58.82	+0.25	176	Guinea-Bissau	41.45	+0.23
49	Mexico	72.27	+0.18	113	Philippines	58.74	+0.42	177	Bangladesh	40.99	+0.15
50	Bulgaria	71.91	+0.10	114	West Bank and Gaza	58.68	+3.80	178	Timor-Leste	40.62	-0.07
51	Croatia	71.70	+0.05	115	Honduras	58.46	-0.07	179	Congo, Rep.	39.57	-0.52
52	Belgium	71.69	-0.23	116	Solomon Islands	58.13	-0.01	180	Chad	38.30	-0.28
53	Cyprus	71.63	-0.49	117	Argentina	58.11	+0.07	181	Haiti	38.24	+0.01
54	Israel	71.42	+0.05	118	Ecuador	57.83	-0.01	182	Congo, Dem. Rep.	37.65	+0.22
55	Chile	71.22	+0.37	119	Bahamas, The	57.47	+0.82	183	Afghanistan	36.19	-1.80
56	Brunei Darussalam	70.60	+5.83	120	Ghana	57.24	+0.34	184	Central African Republic	34.86	+0.78
57	Azerbaijan	70.19	+3.12	121	Belize	57.11	+0.03	185	Libya	33.21	+0.03
58	Peru	69.45	+0.01	122	Uganda	56.94	+0.42	186	Yemen, Rep.	33.00	+0.06
59	Colombia	69.41	-0.11	123	Tajikistan	56.86	+0.93	187	South Sudan	32.86	-0.33
60	Turkey	69.14	+1.16	124	Iran, Islamic Rep.	56.48	+0.26	188	Venezuela, RB	30.87	-0.79
61	Costa Rica	69.13	+1.23	125	Brazil	56.45	+0.38	189	Eritrea	22.87	+0.42
62	Mongolia	69.03	+1.27	126	Guyana	56.28	+0.39	190	Somalia	19.98	-0.31
63	Luxembourg	69.01	+0.35	127	Cabo Verde	56.24	+0.42				
64	Puerto Rico (U.S.)	68.85	+0.05	128	Egypt, Arab Rep.	56.22	+0.10				

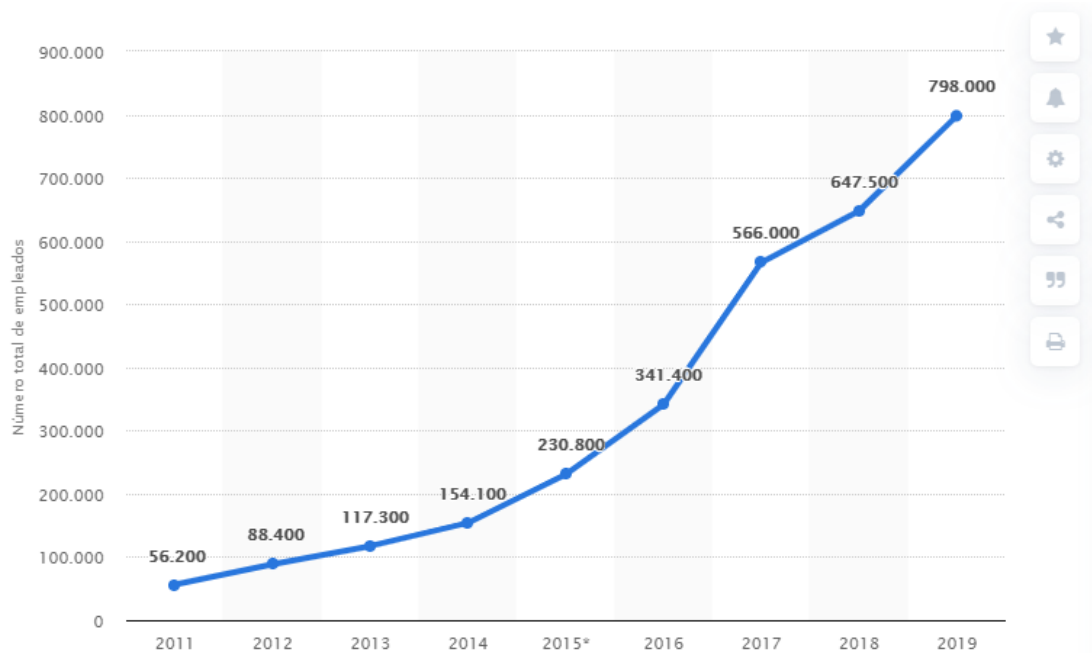
Fuente: Doing Business Database, 2018.

### Anexo 3. Ingresos netos anuales de Amazon desde 2004 hasta 2018 (en miles de millones de USD)



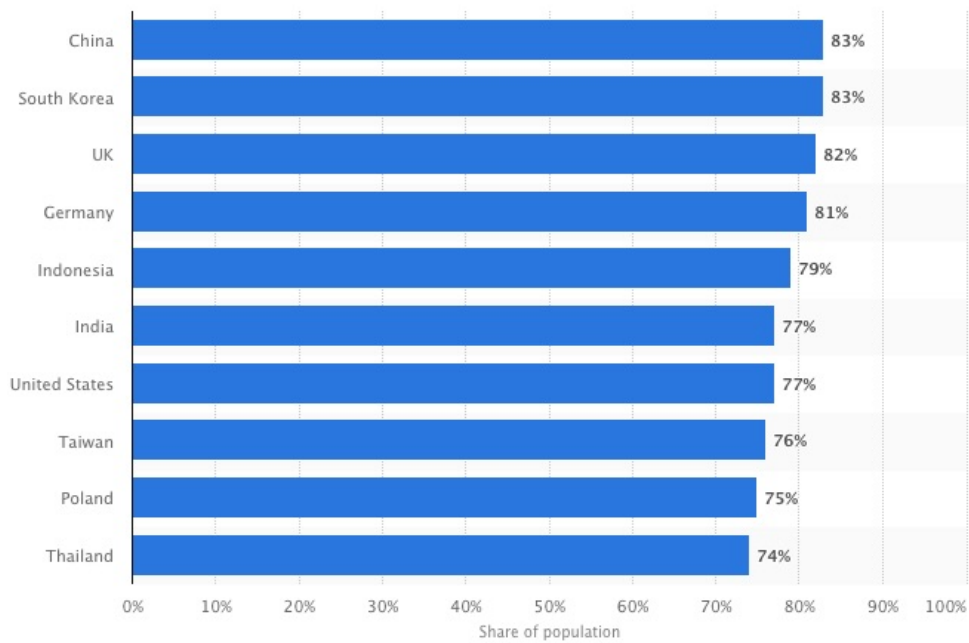
Fuente: Statista, 2018.

### Anexo 4. Evaluación del número de empleados de Amazon 2011-2019



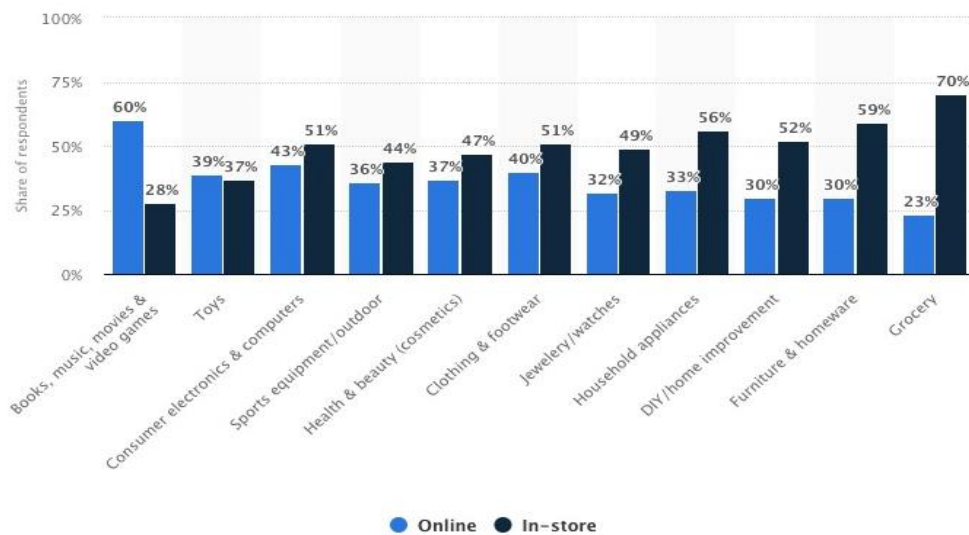
Fuente: Statista, 2019.

## Anexo 5. Países con mayor penetración ventas *online*



Fuente: Statista, 2018.

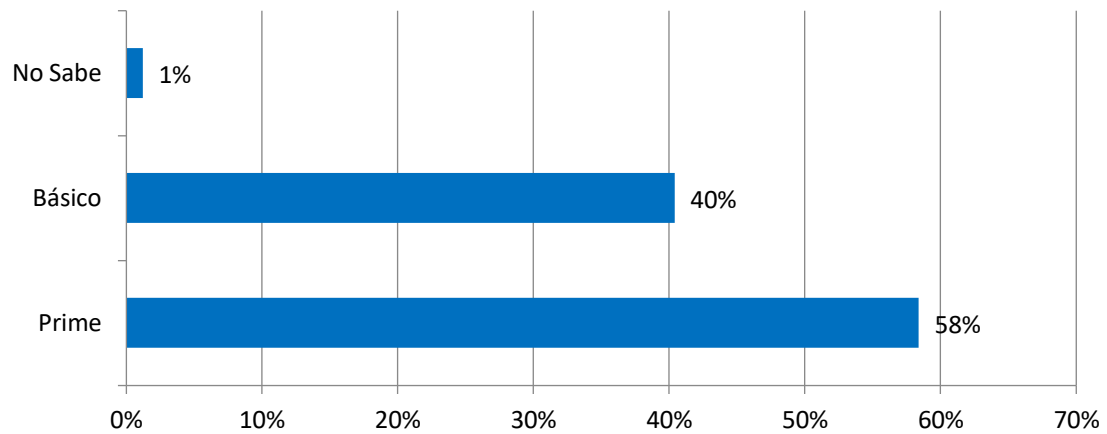
## Anexo 6. Compras tradicionales *versus* compras *online* (categoría de productos)



Fuente: Statista, 2018.

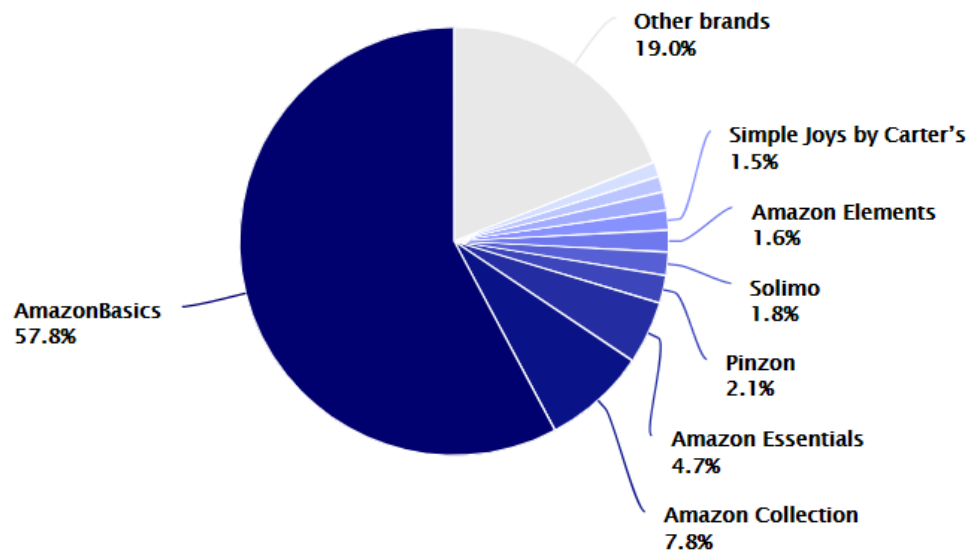


### Anexo 7. Tipo de cuenta de Amazon en los Estados Unidos por usuarios



Fuente: Statista, 2018.

### Anexo 8. Market Share by Brand



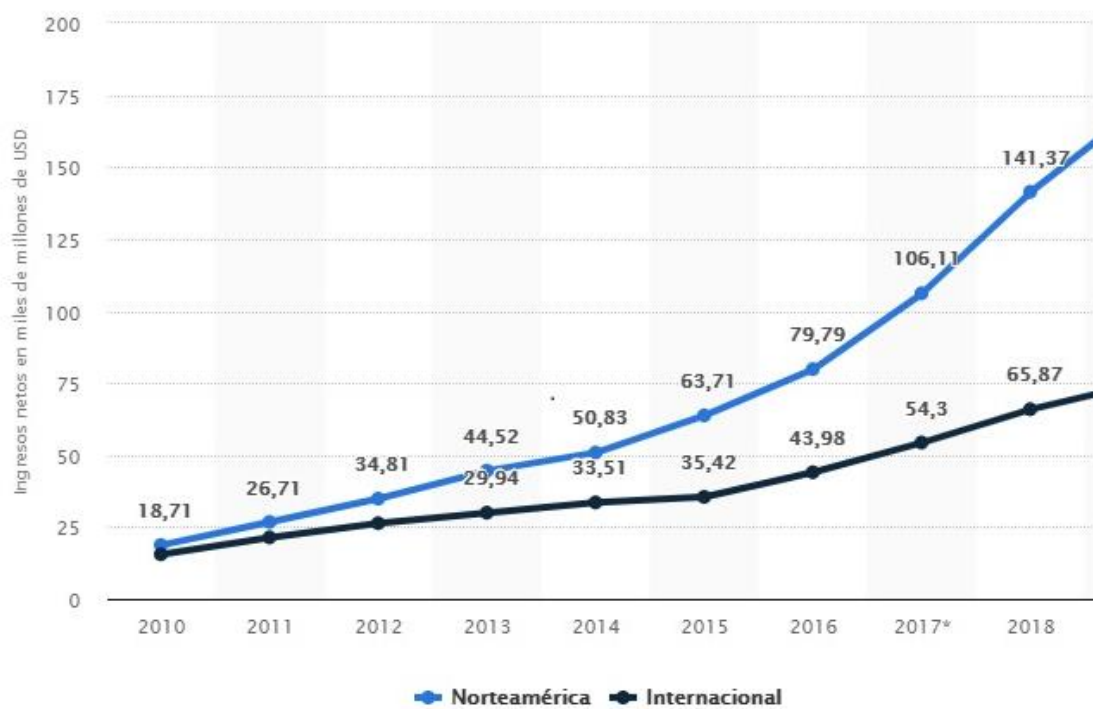
Fuente: Market Pulse, 2018.

## Anexo 9. Dron Amazon Prime



Fuente: Amazon (2019)

## Anexo 10. Ventas netas anuales de Amazon 2010-2018 por región (en miles de millones de USD)



Fuente: Statista, 2019.

## Anexo 11. Estado de resultados 2018

Estado de resultados (en millones de USD)	2018
Ventas	141.370,00
Costo de ventas	-88.399,21
Utilidad bruta	52.970,79
Cumplimiento	-19.680,05
Tecnología y contenido	-17.401,79
Marketing	-7.969,27
General y administrativo	-2.693,50
Otros gastos operativos netos	-174,46
Utilidad operacional	5.051,72
Ingresos no operacionales	177,20
Gastos no operacionales	-679,11
Depreciación	
Utilidad antes de impuesto	4.549,81
IR (21%)	-955,46
<b>Utilidad neta USD</b>	<b>3.594,35</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 12. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Cuadro integral de mando					
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
Financiera	OF1. Incrementar el EBIT respecto a las ventas	IF1. Valor del EBIT	Incrementar el EBIT a 3,97% en el 2019, 6,67% en el 2020 y 9,74% en el 2021	IEF1. Incremento de ventas, en cuanto a la apertura de tiendas físicas y venta de marcas propias, a pesar de considerar una fuerte inversión en costos y gastos	DG Marketing, DG Operaciones, DG Finanzas
Cliente	OC1. Incrementar las ventas (marcas propias y Amazon Go)	IC1. Ventas en millones de dólares americanos	USD 370.694 en el año 2021	IEC1. Análisis de la segmentación de mercado	DG Marketing, DG Operaciones, DG Responsabilidad Social Empresarial
	OC2. Incrementar los niveles de satisfacción al cliente	IC2. Porcentaje de satisfacción	95% de satisfacción en 2021	IEC2. Segmentación y posicionamiento	
	OC3. Mantenerse como el sitio web <i>e-commerce</i> preferido por los clientes	IC3. Encuestas sobre el valor de las marcas del mercado	Ranking n.º 1	IEC3. Posicionamiento de Amazon en la mente de los consumidores	
Procesos internos	OP1. Mejorar en la eficiencia de las actividades de la cadena de suministros	IP1. Porcentaje de efectividad de los pedidos y envíos satisfactorios	95% de efectividad en 2021	IEP1. Medición de tiempos de entrega, fijando parámetros de demoras y de estar fuera de los estándares se buscarán alternativas de reemplazo	DG Operaciones, DG Responsabilidad Social Empresarial
	OP2. Incrementar la distribución mediante drones	IP2. Incremento en zonas de entregas mediante drones	Contar con 30 drones a finales del 2021	IEP2. Nuevo dron de Amazon Prime Air con tres características principales: seguridad, estabilidad y efectividad	
	OP3. Establecer más tiendas físicas	IP3. Incremento en cantidad de tiendas físicas	Contar con 8 tiendas adicionales hasta finales del 2021	IEP3. Abrir establecimientos en sectores, donde comprar en tiendas físicas es tres veces más popular y rentable que realizarlo <i>online</i>	
	OP4. Incrementar venta de productos de marcas propias	IP4. Incremento de producción de productos de marcas propias	Contar con 2.437.500 prendas al 2021	IEP4. Aumentar la producción de prendas de vestir de damas y caballeros, bajo la marca Amazon Essentials	
	OP5. Concientizar a los proveedores respecto a la necesidad de disminuir el desperdicio de los empaques para la distribución de productos	IP5. Porcentaje de empaques que necesitan ser reempaquetados	De 30% en el 2019, 25% en el 2020 a 20% en el 2021	IEP5. Poner en funcionamiento el Frustration-Free Packaging Program y realizar capacitaciones a los proveedores, liderados por el personal de operaciones, para que se adhieran a las políticas y estrategias de Amazon	
Aprendizaje y crecimiento	OA1. Mejorar la motivación y productividad de los empleados	IA1. Incremento de satisfacción laboral	95% de satisfacción en 2021	IEA1. Inversión en programas y políticas relacionadas con la mejora de productividad y motivación de los empleados	DG Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Notas biográficas**

### **Claudia Castillo La Torre**

Nació en Lima, el 27 de octubre de 1990. Colegiada en Administración de Empresas y Negocios Internacionales, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con un Diplomado en Seguros de la Universidad Esan y con estudios de especialización de Administración de Empresas en la misma casa de estudios.

Tiene más de nueve años de experiencia en seguros, específicamente, laborando en Pacífico Seguros. Actualmente, desempeña el cargo de suscriptor *senior* en el área de Líneas Comerciales, Ramo de Transportes, Cascos y Aviación.

### **Rosario del Pilar Llacsahuanga Ramos**

Nació en Lima, el 8 de marzo de 1988. Ingeniera industrial y comercial por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). Cuenta con un Curso de Inversiones para No Especialistas de la Universidad de Lima y un Diplomado en Dirección de Proyectos en PM Certifica. Además, tiene estudios de especialización de gestión en la Universidad Esan.

Posee más de doce años de experiencia en tesorería, planeamiento y presupuesto. Actualmente, ocupa el cargo de ejecutivo *senior* en Marsh Corredores de Seguros en el Área de Property & Casualty Corporate.

### **Sinthya Navarro Guris**

Nació en Iquitos, el 13 de febrero de 1984. Ingeniera química de profesión egresada de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). Cuenta con un Diplomado en Gestión Ambiental y Seguridad Industrial de la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo.

Posee más de diez años de experiencia en logística, *supply chain*, cadena de suministros y transportes en operaciones. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Operaciones en Ransa.